Stephen Barker
Rob Cole

GESTION DE PROJET INFAILLIBLE

Évaluer les risques

Planifier intelligemment

Gérer le facteur humain



GESTION DE PROJET INFAILLIBLE

Les Éditions Transcontinental
1100, boul. René-Lévesque Ouest, 24e étage
Montréal (Québec) H3B 4X9
Téléphone : 514 392-9000 ou 1 800 361-5479
www.livres.transcontinental.ca

Pour connaître nos autres titres, consultez le www.livres.transcontinental.ca. Pour bénéficier de nos tarifs spéciaux s'appliquant aux bibliothèques d'entreprise ou aux achats en gros, informez-vous au 1 866 800-2500.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Barker, Stephen, 1964-
Gestion de projet infaillible
Traduction de: Brilliant project management.
(Collection Entreprendre)
Publ. en collab. avec Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.

ISBN 978-2-89472-505-4 (Éditions Transcontinental)
ISBN 978-2-89521-148-8 (Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship)

1. Gestion de projet. I. Cole, Rob. II. Titre.

HD69.P75B3714 2011 658.4'04 C2011-940360-9

Révision : Martin Benoît
Correction : Renée Bédard
Mise en pages : Louise Besner
Conception graphique de la couverture : Studio Andrée Robillard
Impression : Transcontinental Gagné

Imprimé au Canada

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 1er trimestre 2011
Bibliothèque et Archives Canada

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d'édition. Nous remercions également la SODEC de son appui financier (programmes Aide à l'édition et Aide à la promotion).



Les Éditions Transcontinental sont membres de l'Association nationale des éditeurs de livres.

Stephen Barker et Rob Cole

GESTION DE PROJET INFAILLIBLE

Traduit de l'anglais par Nathalie Tremblay





fondation de
l'entrepreneurship

La **Fondation de l'entrepreneurship** s'est donné pour mission de promouvoir la culture entrepreneuriale comme moyen privilégié pour assurer le plein développement économique et social de toutes les régions du Québec.

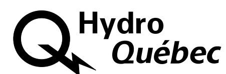
Elle offre des produits et services incontournables pour les entrepreneurs tels le mentorat d'affaires, un service de haut calibre et disponible partout au Québec, une série de conférences ainsi que la plus vaste collection de livres de langue française dédiée au démarrage, à la gestion et à la croissance des entreprises. De plus, son centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale, unique au monde, produit recherches, analyses et bulletins d'information sur les tendances mondiales et pratiques exemplaires en matière de sensibilisation et d'éducation à l'entrepreneurship.

La Fondation de l'entrepreneurship s'acquitte de sa mission grâce à l'expertise et au soutien financier de plusieurs organisations.

Partenaires :







Gouverneurs :











Collaborateurs :





Associés gouvernementaux :





www.entrepreneurship.qc.ca fondation@entrepreneurship.qc.ca

Table des matières

Chapitre 4

Chapitre 5

Chapitre 6

Chapitre 7

Chapitre 8

CHAPITRE 1

La voie vers la gestion de projet infaillible

Une question d'orientation

> *La valeur d’un livre peut être mesurée à partir de ce que vous en retirez.*
>
> James Bryce (1838-1922)

Introduction

Avez-vous follement envie d’être un chef de projet infaillible ? Êtes-vous relativement novice en matière de gestion de projet et motivé à améliorer rapidement vos aptitudes ? Êtes-vous un professionnel en quête d’une mise à jour ? Si vous opinez du chef, alors ce genre de guide est tout indiqué pour vous.

Dans cet ouvrage, nous avons condensé les atouts nécessaires pour devenir un chef de projet infaillible. Nous avons puisé dans ce qui est bien, ce qui l’est moins, ce qui est vraiment moche… et même dans ce qui est surprenant. Par-dessus tout, nous avons bien réfléchi aux leçons que nous avons retenues après avoir relevé nos manches et mis la main à la pâte. À nous deux, nous cumulons plus de 30 années d’expérience pratique en gestion de projet. Cela correspond à bien des heures d’apprentissage sur le terrain.

Les vérités de Barker et Cole

À elle seule, l’expérience ne suffit pas à faire de vous un chef de projet infaillible. Il vous faut également vous renseigner et obtenir de bons conseils en cours de route.

Une question d’imputabilité

Vous avez probablement remarqué que les projets n’évoluent pas toujours selon les plans. En fait, vous avez peut-être compris que la montée en flèche des budgets, le non-respect des échéanciers et les

livraisons qui ne tiennent pas debout représentent la norme plutôt que l'exception. Il est vrai que, dans ce domaine, l'échec est fréquent; certains sondages estiment son taux à près de 70%. Alors, qu'est-ce qui cloche?

En général, cette situation est attribuable au fait que bon nombre de projets sont insuffisamment planifiés et mal gérés. Qui est responsable de ce résultat? Le chef de projet. Cette conclusion est peut-être sévère, surtout lorsque des facteurs externes contribuent à l'échec, mais les directeurs sont ultimement responsables du sort de leurs projets. L'échec ne peut non plus être attribué uniquement à l'inexpérience, car même les gestionnaires endurcis entraînent parfois leurs projets sur la voie de la déconfiture.

Certains chefs de projet – que nous qualifions d'infaillibles – réussissent de façon constante. Ils ont un don pour livrer régulièrement la marchandise; nous partagerons leurs techniques avec vous. La bonne nouvelle, c'est que ce n'est pas sorcier. Ce que nous proposons est fondé sur un mélange de gros bon sens, d'expérience pratique de ce qui fonctionne bien et de compréhension des écueils à éviter.



Qu'y a-t-il dans cet ouvrage ?

La gestion de projet vous semble peut-être un métier destiné aux solitaires, mais sachez que vous n'êtes pas seul. Bon nombre des enjeux quotidiens que vous rencontrerez ont déjà été abordés par d'autres. *Gestion de projet infaillible* transmet cette expérience.

Les conseils de Barker et Cole

La prochaine fois que vous vous préparerez à une réunion concernant un nouveau projet, prenez une heure pour vous plonger dans *Gestion de projet infaillible.*

Nous avons rassemblé nos conseils sous forme de guide. Vous pouvez consulter les sujets qui vous intéressent le plus ou lire l'ouvrage de la première à la dernière page. Comme c'est le cas pour tous les auteurs de manuels pratiques, nous avons dû être sélectifs quant aux thèmes à explorer. Cela dit, nous avons mis l'accent sur ce qui nous paraissait le plus utile et sur ce que vous pourrez mettre immédiatement en application. Nous vous montrerons les ficelles du métier et les pièges à éviter. Il est important de savoir que tous nos conseils ont été testés sur le terrain.

Nous avons beaucoup à dire au sujet de la gestion de projet traditionnelle, de même qu'au sujet de l'aspect humain du travail, qui est souvent négligé. Les chefs de projet ne jonglent pas seulement avec la complexité des plans et des registres de risque ; ils doivent également composer avec des gens !

Les thèmes abordés dans cet ouvrage

Les aptitudes à la gestion de projet stratégique

La planification de projet, le traitement des risques et des enjeux, la livraison de la qualité, la planification et la gestion des ressources

Les aptitudes liées aux gens

Le leadership, la tenue de rencontres productives, les techniques de facilitation

Les leçons retenues

L'enrichissement de l'expérience

Nous sommes conscients que, pour devenir un chef de projet infaillible, vous ne devez pas vous limiter à la lecture d'un ouvrage. Rien ne remplace l'expérience sur le terrain. Toutefois, nous espérons que vous consulterez régulièrement ce livre pour revoir les pratiques qu'on oublie trop facilement lorsqu'on doit affronter les assauts du quotidien. En cours de rédaction, nous avons beaucoup appris en observant sous un jour nouveau les processus familiers. En fait, notre formule favorite est rapidement devenue : « Wow ! Quel bon conseil ! Nous devrions le suivre également. » La plupart du temps (mais pas toujours), nous lancions cette rengaine à la blague.

Les 5 raisons pour lesquelles il est génial d'être un chef de projet

1. **Le travail est intéressant et stimulant.** Comme vous serez sans cesse occupé à régler des problèmes, vous ne vous ennuierez jamais.
2. **La satisfaction est grande,** surtout lorsqu'un projet est mené à bien.
3. **La diversité est le sel de la vie.** Chaque projet est unique, et il y a toujours des leçons à retenir.
4. **C'est un travail de relations.** Vous rencontrerez toutes sortes de gens intéressants dans le contexte de votre boulot.
5. **Le travail ne manque jamais.** Le monde ne sera jamais à court de projets à gérer.

Avant de vous lancer

Pour devenir un chef de projet infaillible, vous devrez suivre un parcours prenant ; il y aura beaucoup à voir et à faire. Toutefois, vous n'êtes pas tenu d'évoluer en solitaire. Peut-être serons-nous des guides utiles en cours de route.

Le mot de la fin… pour commencer

Une spécialiste qualifiée accepte un poste de chef de projet. Elle a passé des années à observer de bons et de mauvais gestionnaires, ce qui lui a donné de nombreuses idées pour accomplir son travail de manière particulièrement efficace. Conseillée par un collègue d'expérience, elle relève son premier défi avec enthousiasme. Le projet qu'elle doit diriger comporte des problèmes importants : le budget est dépassé, et la livraison est très en retard. Pour elle, cela s'apparente à un programme de formation intensif. Elle s'acquitte de ses tâches avec brio et, après 18 mois, elle compte à son actif la gestion efficace de plusieurs projets délicats. Aujourd'hui, elle entraîne de jeunes gestionnaires.

La gestion de projets exigeants est une bonne façon d'apprendre rapidement. Sur le coup, cela peut paraître ardu, mais rien ne remplace la formation sur le terrain dans des circonstances difficiles.

CHAPITRE 2

L'art de la planification de projet

Une hache bien aiguisée

Un bon plan aujourd'hui vaut mieux qu'un plan parfait demain..

George S. Patton (1885-1945)

Introduction

Trop de projets sont voués à l'échec dès le début. Les exigences opérationnelles sont fréquemment mal définies et, souvent, les échéanciers de livraison ne sont pas réalistes. Comme les choses se détériorent dès le premier jour, les chefs de projet semblent n'être que les spectateurs d'un accident inévitable. Les projets échouent pour diverses raisons mais, la plupart du temps, les revers trouvent leur origine dans le processus initial de planification – ou, en fait, dans son absence.

Un chef de projet expérimenté sait que l'élaboration d'un plan solide et convaincant est la pierre angulaire de la gestion efficace. La planification est davantage un art qu'une science exacte, mais l'expérience et le bon sens ont tous deux un grand rôle à jouer dans la réussite d'une entreprise de ce type. Par ailleurs, il existe des principes directeurs clairs que n'importe qui peut découvrir et utiliser.

Votre aptitude à la planification sera mise à profit dès que vous prendrez un projet en charge ; en effet, il est fort possible que vous héritiez d'un plan peu réaliste ou, tout simplement, qu'on ne vous propose aucun plan concret. Ne soyez pas étonné si les hypothèses et les échéanciers issus du plan initial sont truffés d'optimisme gratuit.

Tout n'est pas perdu, cependant : plus le point de départ est médiocre, plus l'occasion de renverser la vapeur est belle. Les chefs de projet qui visent l'excellence doivent être en mesure de secourir des projets en difficulté ; en fait, ils devraient y prendre plaisir. La voie de la guérison débute par l'élaboration d'un plan déterminant.

Mon projet a-t-il un passé en dents de scie ?

Vous avez des ennuis si :

- on a changé le nom du projet au moins une fois pour tenter de redorer son blason ;
- vous êtes le dernier d'une longue lignée de chefs de projet ;
- d'autres gestionnaires semblent heureux que ce projet soit le vôtre ;
- votre projet est en cours depuis longtemps sans que rien n'ait été livré.

Avant de considérer ce qui fait un bon plan et la manière d'en élaborer un, voyons où les choses commencent à être intéressantes : l'étape où le projet est remis à un responsable.

La prise en charge d'un projet

Pour le gestionnaire, le point de départ d'un projet correspond essentiellement à sa prise en charge. La plupart des projets sont déjà en chantier lorsque vous les prenez en main ; dans le pire des cas, ils ont déjà des bâtons dans les roues. Même si vous vous engagez relativement tôt dans un projet, il est fort probable qu'une partie du travail aura déjà été entreprise ou terminée. Peut-être qu'on aura recruté quelques membres de l'équipe et qu'ils se seront attaqués à ce qu'ils considèrent comme les priorités.

Au début d'un mandat, vous aurez besoin de tout votre esprit. L'acceptation de la responsabilité d'un projet est un moment déterminant pour celui qui est appelé à le gérer. Il existe toujours une courte lune de miel, au cours de laquelle il est raisonnable de remettre en question – de façon constructive – ce qui a été fait et de recommander des mesures correctives. Il est essentiel de profiter de cette période de transfert de pouvoirs à votre avantage et d'établir un bilan. Si vous rencontrez des défaillances, vous aurez besoin d'outils pour remettre votre projet sur les rails le plus rapidement possible.

Un bilan rapide : 5 questions de départ

1. Les objectifs du projet sont-ils clairs et mesurables ?
2. Les livrables sont-ils documentés ? Le client les a-t-il acceptés ?
3. À première vue, les engagements en matière de livraison, d'échéancier et de ressources semblent-ils réalistes ?
4. Si le travail est déjà bien engagé, existe-t-il un protocole de vérification des décisions importantes et des principes sous-jacents ?
5. Les membres de votre équipe travaillent-ils ensemble de manière productive ? Chacun sait-il ce qu'il doit livrer ?

Quoiqu'il soit impossible de légiférer sur tous les projets cédés, il existe une technique fiable pour vous lancer dans un projet en toute connaissance de cause, plutôt qu'à tâtons. Il faut d'abord vous assurer de la présence d'un plan solide et adéquat. En l'absence d'un tel canevas, vous devez en élaborer un le plus rapidement possible.

Les vérités de Barker et Cole

La prise en charge d'un projet presque terminé – avec seulement quelques détails à régler – peut être une vraie calamité. En effet, il est facile d'être trop idéaliste au moment d'évaluer ce qui doit être accompli pour mener une telle entreprise à terme.

En quoi consiste un bon plan ?

Le plan présente en un document concis ce que vous devez accomplir et la manière dont vous comptez procéder. Il documente tous les éléments importants en lien avec le projet, depuis ses objectifs et ses livrables jusqu'aux grandes étapes et aux exigences en matière de ressources. Un bon plan est la pierre angulaire de tout projet et devrait inspirer confiance à toutes les personnes concernées.

Le simple fait d'élaborer un plan est un excellent exercice. La production d'un plan est la façon la plus rapide de diagnostiquer les problèmes et de vous en occuper. Pour les projets bien définis et mis en place de manière adéquate, ce processus devrait être simple. Pour ceux qui sont érigés sur des sables mouvants – et ils sont nombreux –, cela deviendra un défi de taille.

Il est préférable de disposer d'un document imparfait que de ne pas avoir de plan du tout. Même s'il est truffé de lacunes, le plan constitue toujours une bonne entrée en matière. Votre équipe pourra vous aider à le peaufiner. Cette approche est généralement plus efficace que celle consistant à consacrer un temps fou à tenter de produire quelque chose qui s'approche de la perfection dès le premier jet.

Un plan, c'est beaucoup plus qu'un calendrier

Bon nombre de chefs de projet ont du mal à circonscrire la différence entre un plan et un calendrier. Si vous leur demandez de vous montrer le premier, la plupart d'entre eux produiront le second, généralement sous la forme d'un diagramme de Gantt.

Il existe pourtant de grandes distinctions entre ces deux types de documents. Le calendrier énumère généralement les tâches et les échéanciers du projet, et parfois ses étapes importantes. Il permet au responsable de surveiller la progression du travail. Quant au plan, il comprend le calendrier, et bien plus encore.

Le tableau suivant montre en quoi devrait consister un plan.

Section	Contenu type
Aperçu	Résumé des éléments clés du projet, dont ses objectifs et la manière de les atteindre.
Objectifs et exigences clés	Description claire des visées du projet expliquant ce que celui-ci requiert pour atteindre son objectif de rentabilisation, et liste des exigences clés correspondantes.
Approche	Description de la façon dont le projet sera abordé, y compris les étapes à franchir et les normes à respecter.

Section	Contenu type
Livrables importants et étapes clés	Résumé des résultats du projet et du calendrier de livraison.
Portée	Description claire des limites établies autour du projet, définissant les éléments clés à l'intérieur comme à l'extérieur du champ d'application.
Besoins en ressources	Résumé des ressources nécessaires à la réalisation du projet, réparties par types.
Organisation, rôles et responsabilités	Liste des rôles des principales personnes concernées, étendue de leurs responsabilités et manière dont les ressources humaines seront exploitées.
Contraintes internes et externes	Liste des principales contraintes du projet. Certaines sont sous son contrôle, tandis que d'autres engagent des tiers.
Hypothèses	Liste des hypothèses ayant servi à l'élaboration du plan.
Stratégie de mise en œuvre	Description de la façon dont les livrables seront mis en œuvre.
Calendrier	Aperçu, sous forme de diagramme, des grandes phases du projet, des activités, des tâches et des ressources allouées à chacune de ces dernières.
Gestion des risques et des enjeux	Registre initial des risques et des enjeux principaux du projet, accompagné des procédures de gestion.
Assurance de la qualité et stratégie de contrôle	Description des processus qui seront utilisés pour s'assurer que les livrables du projet répondent aux objectifs.
Gestion de la configuration	Procédures qui seront employées pour la gestion des différentes versions des livrables.

Les éléments essentiels de la planification

Dans le contexte du plan intégré que nous proposons, certains points requièrent une attention particulière. Ils correspondent aux cinq éléments de base que tout plan devrait inclure.

Les 5 éléments de base d'un bon plan

1. Les objectifs du projet et les exigences de soutien
2. La portée du projet
3. Les livrables principaux
4. Les besoins en ressources
5. Le calendrier du projet, avec les dates de livraison importantes

Le reste du chapitre sera consacré à l'étude de ces éléments. Ils seront présentés dans l'ordre même si, dans les faits, on vous questionnera probablement d'abord au sujet des dates de livraison !

1. Les objectifs du projet et les exigences de soutien

Au cours du processus de planification, il est important que vos clients exposent bien leurs objectifs et leurs exigences les plus importantes. S'ils sont vagues à propos de ce qu'ils désirent accomplir, votre travail de planification sera plus complexe, et vous serez en droit de vous demander s'il est sage d'aller de l'avant.

Cela peut sembler évident, mais sachez qu'un grand nombre de projets échouent à ce simple test. En début de projet, vous vous heurterez souvent à des exigences et à des objectifs flous. Si c'est le cas, insistez sur l'importance de circonscrire ces facteurs fondamentaux de manière précise. Cela doit être fait rapidement, avant que le projet déraille davantage.

Nous n'affirmons pas que les objectifs et les exigences doivent être définis en détail dès le départ. Cependant, nous croyons que, avant que le travail commence sérieusement, il est important pour vous et vos clients de vous entendre sur le tableau d'ensemble. Par exemple, pour un projet de construction, il est bon, avant de jeter les fondations, de savoir si l'édifice sera un bungalow ou un hôtel !

Par ailleurs, il est important de distinguer les objectifs d'un projet des exigences qui y sont associées. Les premiers décrivent les résultats attendus du projet dans son ensemble (par exemple, une demeure attrayante et abordable pour les acheteurs d'une première

maison). Quant aux secondes, elles précisent ce qui doit être livré (par exemple, une demeure dotée de deux grandes chambres et d'une petite).

Ce qui ne devrait pas arriver à un chef de projet (et pourtant…)

Un gestionnaire s'était vu assigner un projet de TI qui existait depuis plusieurs années. On avait déployé des efforts considérables pour rédiger un énoncé complexe des besoins. Le livrable principal devait être un système NEF. Pressé de comprendre en quoi consistait ce dispositif, le chef de projet a consulté la section portant sur les objectifs dans le document volumineux traitant des exigences. Cette section ne comportait qu'une phrase:

« L'objectif du projet NEF est de livrer le système NEF. »

Diriger un projet sans avoir une compréhension précise de ses objectifs opérationnels s'apparente à jouer aux échecs sans connaître la formule « échec et mat ». Dans de telles conditions, il est difficile de terminer la partie…

Souvent, les clients ont une bonne idée de ce qu'ils veulent, mais ils n'ont pas vraiment réfléchi à ce qu'ils aimeraient accomplir par l'intermédiaire d'un projet donné. Pis encore, certains d'entre eux considèrent que les discussions au sujet des objectifs ne font pas partie des attributions du chef de projet: « Laissez-moi m'occuper du comment et du pourquoi, et concentrez-vous sur la livraison de ce que je demande », disent-ils.

Évitez d'être influencé par cette façon de voir les choses; c'est dans votre intérêt. Si les objectifs du projet sont clairs pour tout le monde, il vous sera plus facile d'aider vos clients à s'assurer que leurs exigences correspondent aux objectifs et les soutiennent. En dernière analyse, le client jaugera la performance du projet en fonction de ses attentes. Si vous n'avez pas pris le temps de clarifier celles-ci au départ, le client pourra vous accuser de ne pas avoir obtenu les résultats escomptés.

Même si le client n'est pas en mesure de préciser les visées du projet, le processus peut aller de l'avant. Certains gestionnaires se lancent malgré tout et réussissent dans leur entreprise. Cependant, la clarification des objectifs augmente considérablement les chances de réussite du projet.

2. La portée du projet

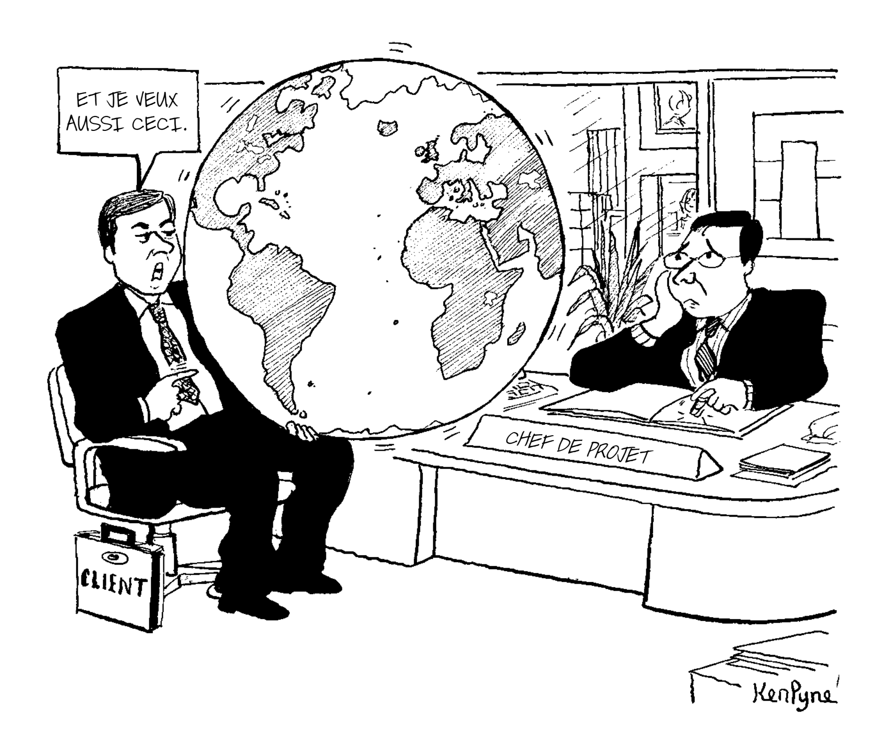
Tout projet requiert un énoncé de portée décrivant les limites de l'initiative, à savoir ce qu'on peut ou non livrer. Souvent, les promoteurs veulent à tout prix éviter de définir la portée trop étroitement. Ils craignent que cela étouffe leur créativité et restreigne leur capacité d'étayer les exigences. Cependant, il doit y avoir un équilibre ; il est important de ne pas être trop flou.

Le fait d'avoir une définition claire de la portée ne confine pas à une vision rigide ; cela donne tout simplement une assise solide pour la gestion du changement et permet au chef de projet de s'assurer que tout le monde comprend les effets des modifications. En ce sens, ce n'est pas du tout une façon d'empêcher le changement. L'équipe de projet sera en mesure de quantifier le surcroît de travail nécessaire et de s'entendre sur les dépenses supplémentaires. Bref, une définition claire, c'est avantageux pour tous.

Par ailleurs, dans tout projet, il existe un risque de glissement de la portée : le travail prend graduellement de l'ampleur sans que les implications soient gérées de manière efficace. Tout le monde a vécu un phénomène semblable : de petites rénovations se muent soudain en un projet de restauration coûteux, la recherche d'une tenue de travail finit par entraîner l'éclatement d'un solde bancaire, etc.

Les conseils de Barker et Cole

Précisez ce qui s'inscrit dans la portée du projet *et* ce qui ne s'y inscrit pas. Ne pensez pas que ce qui est pour vous évident sera systématiquement compris par autrui.



Vous devriez également stipuler dès le départ ce qui n'est pas compris dans le mandat, plutôt que de découvrir après coup que les attentes du client étaient différentes des vôtres. En agissant ainsi, vous éviterez bien des récriminations. Par exemple, si votre projet de construction n'inclut pas l'équipement de la cuisine, indiquez-le d'entrée de jeu. Il est dans l'intérêt de tous d'éviter les malentendus.

3. Les livrables principaux

Aucune personne raisonnable ne retiendrait les services d'une entreprise de construction en lui donnant simplement pour mission de bâtir une maison. Tout au moins, il y aurait un énoncé des livrables attendus, par exemple : trois chambres, deux salles de bain et un jardin paysagé.

Ce principe fondamental devrait s'appliquer à tout projet : assurez-vous que les éléments matériels de ce dernier sont bien acceptés de tous. Par ailleurs, il ne devrait pas être difficile de définir un projet ; si c'est le cas, peut-être cela témoigne-t-il de votre manque de compréhension au regard de ce qui doit être livré.

Les conseils de Barker et Cole

Faites une évaluation du bien-fondé de vos livrables principaux en fonction de vos objectifs pour vérifier qu'ils sont bien alignés. Toutes les parties prenantes du projet devraient se rapporter directement ou indirectement aux visées de ce dernier.

Le fait de vous préoccuper des livrables plutôt que des activités comporte des avantages qui sont évidents dès le départ. En effet, un projet fondé sur des livrables tangibles est beaucoup plus facile à gérer. Ainsi, vous pouvez être précis en ce qui concerne ce qui doit être livré et suivre la progression du projet de façon concrète.

4. Les besoins en ressources

Le promoteur de votre projet voudra surveiller de près les coûts de celui-ci. Une de ses grandes questions sera : « Combien ? » Vous devrez donc avoir la mainmise sur vos ressources et sur vos dépenses, voire les réduire. Il n'y a rien de mal à faire preuve d'une certaine prudence mais, parfois, les pressions auxquelles vous serez soumis friseront le ridicule. Si vous disposez d'un bon budget pour la réalisation de vos plans, méfiez-vous des promoteurs qui vous demandent sans cesse de réduire vos coûts ou de faire des miracles sur le plan financier.

Il est important de résister aux gens qui vous soumettent à des pressions inconsidérées quant à l'adoption d'un budget irréaliste. De prime abord, refusez de réduire vos dépenses, même si les arguments de vos vis-à-vis sont convaincants. Par exemple, si votre client affirme

qu'il « ne veut pas d'une solution plaquée or », il cherche vraisemblablement à payer moins cher sans avoir à en subir les conséquences. Bref, il désire avoir tout ce qu'il a demandé, mais à prix réduit.

Vous devez, comme chef de projet, circonscrire et gérer les coûts qui sont associés à votre entreprise. Ceux-ci se rapportent principalement à l'achat de matériaux et d'équipements et à l'embauche de ressources internes ou externes pour produire les livrables. Puisque ces coûts sont le résultat direct de votre projet, on vous demandera de dresser un budget exact, et vous serez tenu responsable des dépenses.

Vous pouvez vous permettre de prendre à la légère les coûts qui ne sont pas directement liés à votre projet, par exemple les notes de chauffage et d'électricité. L'idée n'est pas d'ignorer intentionnellement ces frais ; cependant, si vous consacrez trop d'énergie à ce type de problèmes, il vous en restera moins pour effectuer des tâches de gestion de projet. De toute façon, on vous demandera rarement d'inclure ces coûts dans votre budget. Si ce n'est pas nécessaire, ne le faites pas ; cela vous évitera bien des difficultés.

Les coûts à considérer dans la préparation d'un budget

1. Le personnel, incluant les entrepreneurs et les consultants
2. L'équipement acheté ou loué (par exemple, le matériel de soutien technologique)
3. Les installations nécessaires au projet (par exemple, les bureaux temporaires)
4. Les dépenses encourues lorsque le fruit de votre labeur est livré (par exemple, la formation, la commercialisation et les frais de déploiement ponctuels)
5. Les coûts liés au fonctionnement de vos livrables

Même si vous considérez que votre budget est réaliste, il se peut qu'il ne corresponde pas aux attentes de vos clients. Afin de le défendre, vous aurez besoin d'un protocole de vérification précisant la manière dont les estimations des dépenses ont été obtenues. Cela

devrait comprendre un aperçu détaillé de la façon dont vous êtes arrivé au coût d'ensemble et souligner les hypothèses principales que vous avez utilisées.

La définition des ressources associées au projet n'est que le début du processus. Ensuite, il faut procéder à leur planification et à leur gestion ; cela fait partie intégrante d'une direction de projet infaillible, sujet auquel le chapitre 5 est consacré.

5. Le calendrier du projet

Lorsque les étapes préliminaires seront terminées, on vous posera la question suivante : « Quand pourrons-nous consulter votre calendrier ? » Vos clients voudront savoir quand le projet sera livré, bien sûr, mais ils désireront aussi avoir des preuves que ces dates ne sortent pas de nulle part.

Résistez à la tentation de produire une offre qui satisferait tout le monde, mais dont les dates seraient trop optimistes. Quand l'euphorie induite par les effusions et les félicitations se sera estompée, vous vous rendrez compte que vous avez un boulet au pied. Il est de loin préférable de présenter un calendrier réaliste.

Vous devez saisir quelles sont les attentes de vos clients, mais il ne faut pas que votre calendrier soit uniquement établi en fonction de celles-ci. Si vous planifiez trop, votre projet connaîtra des difficultés parce que vous devrez composer avec une date de livraison imposée et que vous serez soumis à un mode de planification inversé.

Un plan judicieux se fonde sur **3 éléments** principaux :

1. les livrables, ou ce que votre projet doit livrer ;
2. les ressources nécessaires à la livraison du projet ;
3. les dépendances entre les éléments de travail.

Votre calendrier devrait être établi en fonction d'une structure claire et logique. D'abord, divisez votre projet en unités de travail maniables. Par exemple, pour un projet de construction :

- couler les fondations ;
- poser les briques ;

- ajouter le toit ;
- installer les fenêtres ;
- finir l'intérieur.

Cette structure devrait être axée sur les livrables principaux, refléter la séquence de livraison et faire état des interdépendances.

Il est important d'inclure tous les détails nécessaires dans le calendrier. La phase initiale doit être suffisamment détaillée pour permettre de faire le suivi du travail et de rédiger un rapport hebdomadaire. Cependant, vous n'avez pas à décrire de manière aussi précise les activités qui se dérouleront au cours des étapes ultérieures du projet. Bref, il est important de peaufiner votre document pour qu'il inspire confiance à vos clients, mais il est inutile de consacrer trop d'énergie à la description des activités ultérieures. Employez votre temps à meilleur escient.

Les meilleurs conseils pour l'élaboration d'un calendrier réaliste

1. Préparez un calendrier qui comprend un résumé de toutes les activités du projet, jusqu'à sa complétion. C'est assez difficile, car les premières phases peuvent avoir des effets sur les étapes subséquentes. Cependant, si votre calendrier présente des lacunes, vous ne pourrez peut-être jamais mener votre projet à terme.
2. Donnez de la visibilité aux livrables clés de votre projet. Votre calendrier devrait montrer quand et comment ces derniers seront produits. Chaque livraison devrait être considérée comme une phase importante du projet.
3. Concevez votre calendrier de façon à faciliter le suivi et les rapports. Ainsi, vous disposerez d'un document reflétant la progression du travail et permettant d'extraire les renseignements à inclure dans des rapports.

Quoique vous soyez le premier responsable du calendrier de projet, il est important que les membres de votre équipe prennent part à son élaboration. Il s'agit là d'une excellente façon, pour ces derniers, de témoigner de leur engagement en ce qui concerne les dates

d'échéance. En fait, si vous avez établi le calendrier sans leur participation, ils risquent de faire dérailler le projet car, si les choses se compliquent (ce qui surviendra inévitablement), ils passeront plus de temps à chercher des failles dans le document qu'à se relever les manches pour trouver des solutions aux problèmes.

Avant la publication définitive de votre calendrier, demandez à un pair qui ne fait pas partie de l'équipe de l'examiner. Il posera un regard neuf sur votre document, ce qui aura des effets bénéfiques. Choisissez une personne qui a de l'expérience ; elle pourra ainsi vous fournir de la rétroaction sur la complétude, la clarté et la faisabilité du calendrier.

Ce qui ne devrait pas arriver à un chef de projet (et pourtant…)

Un homme avait pris en main un projet pour lequel il était impossible de produire les livrables dans les délais convenus. Le directeur financier et le gestionnaire de programme de la société ont immédiatement exigé un nouveau calendrier, qui, celui-là, serait réaliste. À l'aide des estimations fournies par l'unité de livraison, le chef de projet a élaboré un document fondé sur des délais serrés, mais raisonnables.

Il a présenté son plan et a été choqué par la réponse du gestionnaire de programme : « Ne m'insulte plus jamais de la sorte ! Je quitte la pièce pendant une heure pour reprendre mes esprits, car je ne réponds plus de moi pour l'instant. À mon retour, assure-toi que les dates de livraison n'auront pas cet effet sur moi. »

Il est désagréable de sentir que votre calendrier n'est pas bien accepté, mais les choses seront bien pires si vous vous laissez convaincre de présenter un calendrier dont les objectifs sont irréalisables.

En résumé

Il est tentant de relever vos manches et de vous mettre à travailler à un projet ayant une grande visibilité. Vous voulez donner l'impression que vous êtes une personne d'action… mais vous risquez de vous casser la figure, à l'instar du constructeur qui commence à poser les briques avant d'avoir consulté un architecte. À l'inverse, vous pouvez procéder comme George Washington : lorsqu'il a décidé d'abattre un arbre, il a passé beaucoup de temps à aiguiser sa hache, puis il s'en est servi correctement et a rempli sa mission. Nous prônons fermement cette approche mesurée et planifiée.

Lorsque vous héritez d'un projet, consacrez du temps à l'élaboration d'un plan ; c'est probablement le meilleur investissement que vous pouvez faire. Ne tenez jamais pour acquis que le projet est en bon état, à moins que vous ne puissiez vous en rendre compte par vous-même et le montrer concrètement. D'abord, faites le bilan du projet en analysant son plan – s'il y en a un – et en vérifiant la solidité de ses fondations.

Ne soyez pas choqué si vous découvrez que le plan est mauvais ou même inexistant. Ne vous étonnez pas si les objectifs sont obscurs ou si les livrables sont vagues et flous. Ce genre de situation n'est pas rare, et ce n'est pas la fin du monde… tant que vous passez immédiatement à l'action. Faites de l'élaboration d'un plan crédible votre priorité.

Le mot de la fin sur l'art de la planification de projet

- Lorsque vous acceptez un projet, pensez en acheteur averti ! Saisissez l'occasion d'en entreprendre une révision complète.
- Ne cherchez pas à élaborer un plan parfait, mais consacrez du temps à la résolution des enjeux importants.
- Mettez l'accent sur ce qui doit être livré plutôt que sur ce qui doit être fait.
- Ne vous laissez pas entraîner dans des engagements irréalisables pour épater la galerie.
- Aiguisez votre hache ! Assurez-vous que votre équipe et vous avez confiance en votre plan.

CHAPITRE 3

La gestion des risques et des enjeux

Bien des gens confondent mauvaise gestion et destin.

Frank McKinney Hubbard (1868-1932)

Introduction

Selon un célèbre philosophe irlandais, il existe trois sortes de gens : ceux qui font, ceux qui subissent, et ceux qui se demandent ce qui se passe. Cette théorie psychologique peut aisément être appliquée aux chefs de projet. D'abord, ils voient à ce que les risques et les enjeux soient gérés ; ensuite, ils réagissent aux situations au fur et à mesure qu'elles se produisent ; enfin, ils disent : « Qu'est-ce qui est arrivé à mon projet ? » Dans certains cas, ils ne parviennent pas à bien gérer les risques et les enjeux mais ne se rendent pas compte qu'ils ont un rôle à jouer dans l'échec du projet, à l'instar d'un chauffard qui, par manque de considération, cause un carambolage sur l'autoroute et semble étonné de la catastrophe qu'il aperçoit dans son rétroviseur.

Même les projets les mieux dirigés se déroulent rarement sans heurt. Certaines situations risquent de faire dérailler le plan initial si elles ne sont pas traitées de manière efficace. La gestion des risques et des enjeux est un outil important pour l'anticipation de ces situations.

Ce qui ne devrait pas arriver à un chef de projet (et pourtant…)

Des problèmes de système ont causé une interruption de services et entraîné une perte de revenus au sein d'une institution financière importante, qui s'est retrouvée dans un véritable merdier. Durant la chasse aux sorcières qui a suivi, le chef de projet qui avait recruté le principal responsable du désastre a déclaré : « Durant l'entrevue, j'avais déjà des inquiétudes à son sujet. Je lui avais demandé quelles étaient ses faiblesses, et il m'avait répondu qu'il était négligent à l'occasion. »

Certaines personnes aiment convaincre les autres qu'elles ont vu venir les choses mais oublient de considérer les conséquences de leur inaction.

La gestion des risques et des enjeux

Les membres des équipes de projet ont souvent de la difficulté à définir les termes « risque » et « enjeu ». Dans le contexte d'un projet :

- un risque est une situation qui, si elle se produit, menace la réussite de la livraison ;
- un enjeu est une situation qui, laissée à elle-même, a le même effet.

Les définitions de Barker et Cole

Un **risque** est une chose mauvaise qui peut survenir ; un **enjeu** est une chose mauvaise qui est survenue.

La gestion des risques et des enjeux permet d'anticiper et de traiter les situations qui peuvent causer une déviation importante du plan initial. Par ailleurs, elle permet de définir les faiblesses du plan et de fournir un aperçu utile de la santé globale du projet.

C’est plus que de l’administration

Étant donné l’importance de la gestion des risques et des enjeux, il est décevant de constater que plusieurs chefs de projet la considèrent comme un exercice administratif ennuyeux, comme une liste de situations improbables aux conséquences sérieuses créée en début de projet. Ils classent ce registre dans leurs dossiers et se disent que, si les choses tournent mal, ils pourront s’en servir pour prouver aux autres qu’ils avaient vu venir la catastrophe.

Ceux qui adoptent une telle attitude passent à côté de l’essentiel. Le chef de projet prévoyant révisera régulièrement ses méthodes de gestion des risques et des enjeux au cours du cycle de vie de son projet.

Vous savez que l’analyse des risques et des enjeux d’un projet ne sert qu’à étoffer le dossier lorsque…

- … le nom du projet est incorrect. Dans un tel cas, la liste est issue d’un projet précédent.
- … la dernière mise à jour remonte au tout début du cycle de vie du projet.
- … toute action est considérée comme à risque.
- … ses résultats sont cachés aux autres membres de l’équipe.

L’aperçu du projet

Il existe un processus simple et bien établi de traitement des risques et des enjeux. Il comprend **3 étapes.**

1. L’identification. Il s’agit de la définition précise des risques et des enjeux importants qui menacent la réussite d’un projet.
2. Le plan d’action. Il consiste en l’évaluation de ce qui peut être fait pour les traiter.
3. La surveillance. Elle permet de garder les risques et les enjeux à l’œil et d’ajuster le tir au besoin.

Il est essentiel que vous suiviez ce processus au nom de toute l'équipe. De plus, les membres de cette dernière devraient être encouragés à signaler les enjeux et les risques potentiels du projet en question. Enfin, ils devraient jouer un rôle actif dans la résolution des problèmes observés.

Le processus de gestion des risques et des enjeux est itératif. Après avoir défini et évalué ces derniers, il serait bon que vous mettiez en place un mécanisme de révision régulier vous permettant d'être à l'affût de nouveaux risques et d'enjeux inédits et de procéder à la réévaluation de ceux que vous avez déjà circonscrits.

La suite de ce chapitre explore plus en détail chacune des phases du processus.

Première étape : la définition des risques et des enjeux

Ces deux notions fondamentales sont souvent décrites en termes vagues ou génériques. Par ailleurs, bon nombre de chefs de projet considèrent la définition des risques comme un exercice d'imagination. Ils se posent la question suivante : « Quelles situations improbables et hors de mon pouvoir puis-je imaginer ? »

Les conseils de Barker et Cole

Ne perdez pas votre temps à vous préoccuper de ce qui est hors de votre pouvoir. Intéressez-vous plutôt aux risques et aux enjeux sur lesquels vous avez une influence.

Si vous avez travaillé à des projets similaires à celui auquel vous vous attelez à présent, vous profiterez d'une expérience précieuse, car bien des risques et des enjeux pourraient être semblables. Pendant que votre équipe et vous dressez la liste des risques et des enjeux potentiels, gardez à l'esprit les **3 questions** suivantes.

1. Qu'est-ce qui pourrait menacer nos livraisons ? Cela comprend les préoccupations à l'égard de la complexification à outrance et le fait de ne pas vous sentir à la hauteur des attentes de votre clientèle.
2. Qu'est-ce qui pourrait engendrer une fluctuation des coûts prévus ? Il s'agit à peu près toujours d'une augmentation, car la sous-utilisation des fonds n'est pas fréquente.
3. Qu'est-ce qui pourrait entraîner un changement dans les dates de livraison ? Il s'agit en général d'un retard, car il est rare que les projets soient terminés avant la date prévue.

Par ailleurs, si vous voulez circonscrire les risques et les enjeux qui sont moins évidents, utilisez les **3 techniques** systématiques suivantes. Elles autoriseront la validation et la complétion de votre liste.

Les techniques de définition des risques et des enjeux moins évidents

1. La révision des hypothèses. Évaluez le bien-fondé des hypothèses qui sont à la base de votre plan.
2. La rétention des leçons. Analysez ce qui a mal tourné dans des projets similaires effectués dans votre entourage professionnel.
3. Les listes de vérification. Révisez vos pistes de réflexion et faites appel à des trucs mnémoniques.

1. La révision des hypothèses

Il arrive souvent qu'une situation fasse dérailler temporairement un projet. En rétrospective, on se dit que c'était assez prévisible. Malheureusement, bien des choses qui sont évidentes après coup ne le sont pas au moment opportun. Une bonne manière de prévoir les problèmes est de réviser les hypothèses qui sont à la base du projet. C'est une façon simple et efficace de circonscrire les risques et certains enjeux.

En préparant votre plan, vous vous basez sur quelques hypothèses. La plupart du temps, les problèmes surviennent lorsque ces dernières sont mal hiérarchisées ou lorsqu'elles sont par erreur traitées comme des faits.

Les définitions de Barker et Cole

Une **hypothèse** de projet est un événement qui ne s'est pas encore produit.

Par conséquent, révisez de façon minutieuse les faits liés à votre projet pour vérifier s'ils sont bien établis. Ensuite, testez la solidité de vos hypothèses. Si l'une d'entre elles vous semble « molle », ajoutez-la à votre registre des risques.

2. La rétention des leçons

Presque tous les risques et les enjeux ont touché d'autres projets que le vôtre auparavant. Il s'agit donc là d'une des rares occasions où vous pouvez tirer profit des souffrances d'autrui. En tout cas, vous êtes sûrement en mesure de tirer des leçons de vos propres erreurs.

Rares sont les chefs de projet qui sont portés à avouer ou à documenter leurs fautes. Par conséquent, vous ne courez pas grand chance de trouver des documents portant sur les leçons retenues. De toute façon, rien ne vaut les conversations informelles avec vos homologues ; au cours de celles-ci, vous pouvez comparer vos méthodes.

Chaque fois que vous pensez pouvoir tirer une leçon d'une situation qui s'est produite dans le contexte d'un projet antérieur, demandez-vous si elle s'applique à votre projet. Le cas échéant, ajoutez-la à votre liste de risques et d'enjeux.

3. Les listes de vérification

Lorsque vous aurez terminé votre registre, ayez recours à des listes de vérification pour voir si vous ne pourriez pas y incorporer de nouveaux éléments. Ce type de listes est divisé selon un ensemble de catégories à prendre en considération. En voici un exemple.

Calendrier	Compatibilité
Technologie	Cycle de vie
Organisation	Complexification à outrance
Ressources	Utilisateurs
Méthodes	Dépendances
	Fournisseurs

Vous trouverez peut-être des listes conçues spécifiquement pour votre genre de projet. Si vous n'en dénichez pas, rien ne vous empêche d'en dresser une avec vos collègues. Cela pourrait être une bonne façon de partager vos expériences.

Le registre des risques et des enjeux

Une fois ces éléments définis, vous devez les consigner dans un dossier. Les registres servent à regrouper des renseignements particuliers sur chaque élément. Voici l'information minimale que vous avez à inclure.

Nom	**Description**	**Registre des risques**	**Registre des enjeux**
L'identificateur	L'élément servant simplement au renvoi.	✓	✓
La source	La personne ayant défini le risque ou l'enjeu.	✓	✓
La date du signalement	La date à laquelle le risque ou l'enjeu a été enregistré.	✓	✓

Nom	Description	Registre des risques	Registre des enjeux
La description	La description claire du risque ou de l'enjeu et de ses répercussions.	✓	✓
L'indice de probabilité	La vraisemblance qu'une situation se produise.	✓	✗
L'indice de répercussion	Les répercussions de l'enjeu ou du risque sur le projet (si la situation se produit).	✓	✓
L'indice de risque	La mesure de la taille du risque (en prenant en considération sa vraisemblance et ses répercussions).	✓	✗
Les mesures	Les mesures choisies pour faire face au risque ou à l'enjeu.	✓	✓
La personne responsable	L'individu qui a la responsabilité générale du projet, de ses risques et de ses enjeux.	✓	✓
L'escalade	Le fait qu'elle soit requise ou non au sein de l'organisation.	✓	✓
Le renvoi des risques et des enjeux	La référence croisée : un enjeu survient en réponse à un risque précédemment défini.	✓	✓
Le caractère actif ou inactif du risque ou de l'enjeu	La pertinence d'un risque ou d'un enjeu spécifique dans la situation actuelle.	✓	✓

Un conseil : vous pourriez consigner d'autres renseignements pour chaque risque et pour chaque enjeu, mais ils ne seraient pas très significatifs. Souvenez-vous qu'un trop-plein d'éléments enlève de la rigueur à un document. Par conséquent, n'en incluez pas trop.

L'expérience montre que les équipes de projet évitent de consulter les registres qui énumèrent tous les risques et enjeux imaginables. Plutôt que d'avoir à fouiller pour dénicher la perle rare, elles ignorent tout simplement ces listes. Leçon : n'inscrivez à votre registre que ce qui mérite véritablement d'y être.

Deuxième étape : l'établissement d'un plan d'action

Une fois les risques et les enjeux bien définis, vous devez intégrer des mesures à votre projet, sinon l'exercice aura été futile. Nous ne soulignerons jamais assez l'importance du vieil adage : mieux vaut prévenir que guérir.

Dans le cas des risques, votre premier objectif doit être d'adopter des façons de les prévenir. C'est ce qu'on appelle les mesures préventives. Dans le cas des enjeux, il est trop tard pour la prévention ; il vous faut donc choisir des mesures vous permettant de faire face aux conséquences. C'est ce qu'on appelle les dispositions d'urgence. Elles servent à résoudre, ou du moins à maîtriser, les situations découlant des enjeux.

Il est également possible de prendre des dispositions d'urgence dans le cas des risques. Il s'agit de mesures que vous adopteriez si le risque se présentait et si les actions préventives échouaient. Vous pouvez vous dire que vous traverserez la rivière en arrivant au pont, mais ce n'est pas toujours sage. La protection contre les incendies est une bonne illustration de ce propos. Dans la majorité des bureaux, on met en place des mesures de prévention des incendies ; par exemple, on s'assure que les meubles sont fabriqués à partir de matériaux ignifuges. On adopte également des dispositions d'urgence ; par exemple, on dote les lieux d'extincteurs automatiques et on procède à des exercices d'évacuation. De toute évidence, il est trop tard pour installer des meubles ignifuges quand ça commence à sentir la fumée...

La priorisation des risques et des enjeux

Puisque les risques et les enjeux n'ont pas tous le même degré d'importance, vous devez trouver une façon de déterminer lesquels méritent une plus grande attention. Il existe bien des façons de procéder, et nous avons croisé bon nombre de méthodes sophistiquées permettant d'évaluer différents facteurs et de calculer les indices de risque ou d'enjeu. Toutefois, pour la plupart des projets, la technique de cotation simple qui suit est une bonne méthode. Il s'agit d'un classement par ordre de priorité.

Classement des risques et des enjeux

Indice de risque = probabilité d'occurrence X répercussions éventuelles

Indice d'enjeu = répercussions de l'enjeu

Il existe des techniques statistiques complexes pour analyser les probabilités de risque et pour tenter de prévoir les résultats. Toutefois, dans la plupart des cas, la méthode qui suit est suffisante.

Une technique de cotation simple

Probabilité d'occurrence	Répercussions sur le projet
1 – Très faible	1 – Négligeables
2 – Faible	2 – Mineures
3 – Moyenne	3 – Modérées
4 – Forte	4 – Graves
5 – Très forte	5 – Désastreuses

Exemples : un risque à faible probabilité d'occurrence qui aurait des répercussions graves sur le projet s'il se concrétisait obtiendrait une cote de 8 (2 X 4), alors qu'un risque à très forte probabilité d'occurrence qui aurait des répercussions modérées s'il se concrétisait obtiendrait une cote de 15 (5 X 3).

Après avoir coté vos risques et vos enjeux à l'aide de cette technique, vous pouvez les classer selon les résultats obtenus. Plus le score est élevé, plus l'objet correspondant mérite votre attention.

Troisième étape : la surveillance

Comme nous l'avons dit plus haut, la gestion des risques et des enjeux devrait se faire tout au long du projet, pas seulement au début. Elle devrait faire partie intégrante du processus au quotidien.

Si vous voulez procéder selon les règles de l'art, incorporez l'examen des risques et des enjeux à votre dispositif de suivi du projet, par exemple en mettant ce point à l'ordre du jour de toutes vos réunions. Analysez les risques et les enjeux existants, puis évaluez les nouveautés signalées par les membres de votre équipe.

Même si vous êtes un gestionnaire efficace et expérimenté, vous ne pouvez vous charger de toutes les menaces qui pèsent sur le projet dont vous êtes responsable. De surcroît, vous n'êtes pas la personne la mieux placée pour traiter directement tous les risques et tous les enjeux. Cela dit, il est essentiel de nommer un responsable pour chaque élément du projet. Celui-ci doit s'engager activement dans l'évaluation du risque ou de l'enjeu en question et être d'accord avec le plan d'action adopté.

Les vérités de Barker et Cole

Les outils clés de la gestion de projet (comme les registres des risques et des enjeux) perdront rapidement de leur fraîcheur si vous omettez de les remettre à jour de façon régulière.

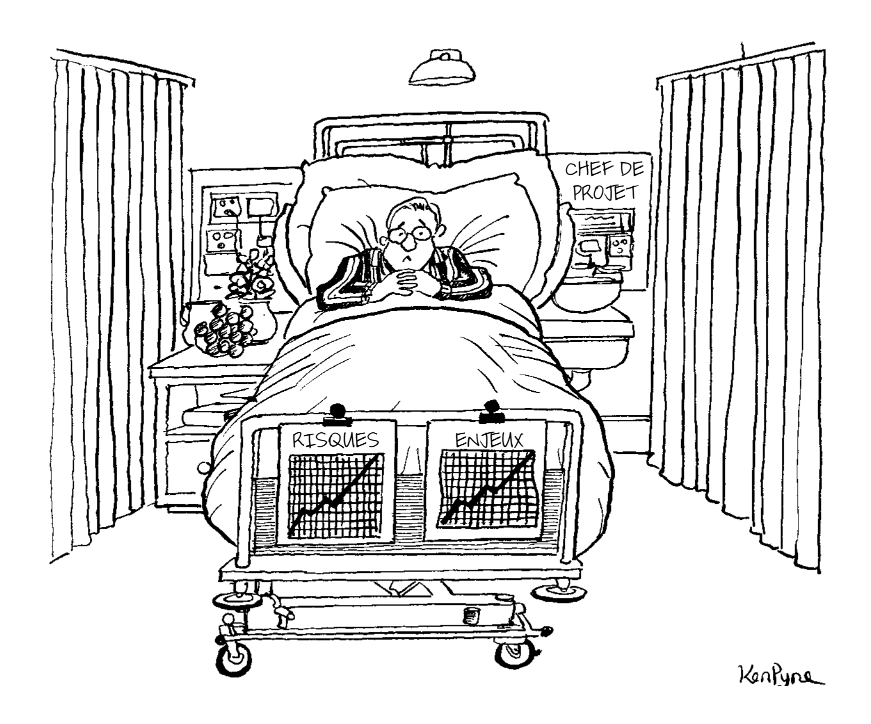
Dans certaines circonstances, il est impossible de résoudre un risque ou un enjeu, ou alors, l'élément en question ne se trouve pas dans votre sphère d'influence directe. Le cas échéant, vous devez confier la responsabilité du risque ou de l'enjeu à un collègue occupant un échelon plus élevé. Un chef de projet avisé sait quand déléguer les

problèmes. En un mot comme en cent, arrangez-vous pour que la difficulté soit surmontée, mais ne vous frappez pas la tête contre les murs quand un problème est hors de votre sphère d'influence.

La plupart des organisations s'attendent à ce que vous confiiez les difficultés qui sont hors de votre pouvoir à une personne qui occupe un poste plus élevé que vous. On ne vous remerciera pas si vous tenez mordicus à régler des problèmes qui requièrent l'attention d'une personne de plus haute autorité. Toutefois, le fait de déléguer une difficulté à un haut placé ne vous libère pas de votre responsabilité quant au suivi des risques et des enjeux associés au projet.

Vos registres tentent-ils de vous dire quelque chose ?

À l'occasion, il est bon de prendre du recul et de considérer vos registres dans leur ensemble. Ils peuvent vous donner une bonne indication de la santé globale de votre projet. Vous remarquez que vos listes incluent un grand nombre de risques et d'enjeux importants ? C'est un signe que votre projet est en difficulté et qu'il requiert des mesures plus radicales que le traitement isolé de chaque élément.



Un dernier conseil : suivez l'évolution de vos registres. À mesure qu'un projet progresse, les risques devraient diminuer ou du moins être maîtrisés. Par ailleurs, le taux de résolution des enjeux devrait être élevé. Une augmentation indéfinie des cotes des risques et des enjeux est une source d'inquiétude : elle exige une enquête approfondie.

En résumé

Si vous gérez vos risques et vos enjeux de manière efficace, vous vous donnerez les meilleures chances d'éviter les problèmes qui menacent votre projet. N'oubliez pas : si vous n'affrontez pas les risques et les enjeux, ils vous attaqueront !

La gestion des risques et des enjeux n'aura jamais ses lettres de noblesse. Cela dit, elle est trop souvent considérée comme une activité administrative. Dans les faits, il s'agit plutôt d'un processus qui devrait être appliqué tout au long du projet pour tenir les menaces en respect. Optez pour une approche simple et systématique ; ainsi, vous réduirez vos chances de négliger un élément important.

Ne terminez pas votre projet en vous disant que vous auriez dû prévoir les événements et prendre des mesures correctives plus tôt. Trop de chefs de projet finissent pas s'autoflageller. Le problème est si évident avec le recul ! Dès le départ, faites montre d'un peu plus de réflexion et d'attention ; ainsi, vous pourrez fort probablement maîtriser au préalable les risques et les enjeux redoutables.

Évitez d'être à la merci du hasard et des circonstances. De cette manière, vous aurez à la fois la réputation d'être une personne d'action et d'être un individu sachant surmonter les difficultés.

Le mot de la fin sur la gestion des risques et des enjeux

- Ce n'est pas une option ; c'est une partie intrinsèque de la gestion de projet.
- Vos risques et vos enjeux devraient être clairs, succincts et, par-dessus tout, spécifiques. Assurez-vous de séparer la forêt des arbres.
- L'évaluation des progrès est incomplète sans le survol des registres.
- Concentrez vos efforts sur les risques et les enjeux les plus importants, pas sur ceux qui sont simples à gérer.
- Ayez recours à vos registres pour obtenir régulièrement un bilan de votre projet.

CHAPITRE 4

La livraison de la qualité

Pour répondre aux attentes

« *Il ne suffit pas de faire de son mieux,*
il faut parfois faire ce qui s'impose. »

Sir Winston Churchill (1874-1965)

Introduction

Mentionnez le mot « qualité » à certains chefs de projet et vous entendrez un grognement distinct. Le terme est chargé de connotations : solutions plaquées or, attentes irréalistes des clients, efforts mal orientés, etc.

Les chefs de projet réagissent tout naturellement aux pressions relatives à la ponctualité de la livraison et au respect du budget. Ils perçoivent la qualité comme le cousin lointain de ces deux mesures de la réussite. Cela dit, une fois que l'équipe a fait ses valises et que l'organisation doit vivre avec le fruit de son labeur, qu'est-ce qui est le plus important ? Pour la plupart des projets, c'est, selon nous, la qualité de la livraison.

Imaginez que vous menez un projet de construction de maison et que vous portez la majeure partie de votre attention sur les échéanciers et les coûts. Le toit fuit et les fondations sont douteuses, mais vous avez livré à temps et en deçà du budget. Votre client sera-t-il content ? Non. Imaginons maintenant la situation inverse : vous avez fait attendre votre client deux mois de plus que prévu et cela a coûté un peu plus cher mais, la qualité étant une des pièces maîtresses de votre plan, la maison est exactement comme le client la désirait. Ce dernier vous dira que vous avez fait du bon boulot. Selon notre expérience, si les résultats sont de piètre qualité, l'euphorie induite par une livraison ponctuelle et respectueuse du budget sera de courte durée.

Vous avez peut-être déjà entendu parler du prix de la qualité. À notre avis, il faudrait plutôt parler de celui de la non-qualité. Certains projets sont menés à terme de façon expéditive afin de respecter les délais, mais cela engendre souvent des problèmes. Ensuite, il

faut consacrer du temps et de l'argent à la résolution de ces problèmes. Ce genre d'expériences illustre la raison pour laquelle ce n'est généralement pas une bonne idée de faire des compromis sur la qualité d'une livraison. Loin d'être une dépense superflue, la qualité garde le projet sur ses rails, et on livre au client un produit qui tient la route.

Vous savez que la qualité est un irritant lorsque...

- ... la personne qui en est responsable a obtenu ce rôle parce qu'elle ne semblait pas apte à faire quoi que ce soit d'autre.
- ... vous dépendez entièrement d'une « équipe de la qualité » externe garantissant que ce que vous livrez répond aux exigences.
- ... les inspections sont inscrites sur la liste des choses à faire « si vous avez le temps ».

Qu'est-ce que la qualité ?

Le terme « qualité » signifie bien des choses. Parfois, on l'utilise au sens de « plaqué or ». Cependant, en matière de projet, la définition est plus pragmatique : il s'agit du respect des attentes et des exigences du client.

Les systèmes de plomberie de l'industrie hôtelière illustrent bien notre propos. Imaginez que vous devez fournir des robinets à un des plus grands hôtels du monde, un établissement qui cherche à attirer des clients ayant l'habitude des objets de qualité. Vous voudrez que ces robinets s'ouvrent et se ferment facilement, et qu'ils soient fiables à long terme. Comme il s'agit d'un hôtel haut de gamme, vous désirerez probablement aussi offrir une robinetterie marquée d'un signe d'opulence. Bon. Maintenant, imaginez que vous êtes le fournisseur de robinets d'une chaîne d'hôtels économiques. Vous chercherez de nouveau à offrir des articles qui s'ouvrent et se ferment aisément et qui sont fiables, mais vous laisserez probablement tomber les exigences de luxe.

Bref, la qualité doit refléter les attentes de ceux auxquels le livrable est destiné – elle ne correspond pas à une définition précise ni à un degré de raffinement. En fait, les « surréalisations » peuvent être aussi décevantes que les « sous-réalisations ». Ultimement, il faut avoir une bonne idée des besoins du client, pas de ses désirs.

Les définitions de Barker et Cole

La **qualité,** c'est la livraison d'un produit qui répond aux attentes.

Qu'est-ce qui répond aux attentes ?

Quand on veut définir la qualité, le plus gros problème, c'est d'en faire un concept tangible et mesurable. Si le mot est défini en termes vagues, il devient ardu de livrer la qualité. En effet, comment peut-on produire un livrable d'une certaine qualité ou de qualité adéquate ? C'est aussi difficile que d'applaudir d'une seule main.

Il vous sera peut-être ardu de vous entendre avec votre client sur ce qui répond à ses attentes : en tant que chef de projet, vous risquez d'être en désaccord avec ce qu'il considère comme fondamental. Ne vous empêchez pas de débattre à ce sujet, mais rappelez-vous que le client est roi et qu'il a le dernier mot.

Pour que votre projet réussisse, il est essentiel que vous obteniez une définition claire et fiable de ce qui « répond aux attentes » de votre client. Nous explorerons donc ce que signifie cette expression dans le contexte d'un projet. Tout repose sur l'établissement d'une entente raisonnable avec votre client en ce qui concerne ses attentes.

Les vérités de Barker et Cole

La piètre qualité laisse un arrière-goût désagréable qui dure plus longtemps que la bonne saveur générée par le respect d'un délai serré ou par un service bon marché.

Les données de base pour répondre aux attentes de votre client

Dit de manière simple, votre objectif est de proposer un projet dont les livrables répondent aux attentes de base de votre client. Pour ce faire, vous devez convenir ensemble, au préalable, d'un jeu précis de livrables. Il ne s'agit pas d'une simple liste, mais d'une description riche des caractéristiques importantes des produits attendus.

En général, il est difficile de définir en détail les attentes relatives à un projet, particulièrement au début. Vos premières tentatives pour cerner celles de votre client risquent d'être truffées de détails inutiles. Votre rôle consiste à aider votre client à distinguer ce qui est obligatoire de ce qui est important et de ce qui pourrait être intéressant.

Une technique utile pour orienter votre client dans ce processus est d'établir une liste des priorités : laissez-le énumérer tous les éléments ayant une certaine pertinence, puis apposez une cote à chacun. Ensuite, entendez-vous sur ce qui est absolument essentiel pour que le projet respecte ses objectifs.

La négociation d'une entente parfaite n'est une attente ni raisonnable ni nécessaire. Tant que la description ne comporte pas trop de détails superflus, vous pouvez sans problème accepter quelques extras. Même si vous êtes persuadé qu'ils ne sont pas essentiels, vous pouvez les laisser filtrer – pourvu que la plus grande partie des exigences soit bien présentée. Après tout, c'est votre client qui détermine ce qui est important pour lui.

Les exigences qui découlent de cet exercice constituent vos données de base mais, en tant que chef de projet visant l'excellence, vous voudrez livrer bien plus que cela.

Des conseils sur les données de base

- Assurez-vous que les personnes qui ont défini ces données sont également celles qui approuvent le projet. Cela vous permettra d'être conséquent au moment de répondre aux attentes de votre client.

- Par définition, si une exigence obligatoire n'est pas respectée, la livraison devrait être refusée. Utilisez cette épreuve de vérité pour encourager votre client à être raisonnable par rapport à ce qui est essentiel pour lui.
- Entendez-vous sur la priorité relative des ajouts optionnels. Les petits plaisirs ne sont pas tous équivalents, et vous devrez peut-être en sacrifier quelques-uns.
- Aidez votre client à comprendre le coût des éléments accessoires. Encouragez-le à laisser tomber ceux dont la valeur est négligeable.
- Si les pressions liées au temps et aux coûts deviennent importantes, vous devez laisser tomber les petits ajouts. Les données de base, elles, doivent à tout prix être conservées.

La négociation concernant la qualité

Un des problèmes les plus importants auxquels vous vous heurterez est le grand nombre d'exigences « obligatoires ». Quel que soit votre projet, vous aurez probablement l'impression que tout est essentiel. C'est un piège qu'il vous faut absolument éviter, sans quoi vous ne saurez plus ce que l'expression « répondre aux attentes » signifie. Par ailleurs, vous devrez débourser de plus grosses sommes, vous aurez du mal à respecter vos échéanciers et, parce que vous aurez élevé certains ajouts optionnels au rang d'éléments obligatoires, vous ne disposerez plus d'aucune marge de manœuvre si les temps deviennent difficiles.

Cela peut se produire de façon presque inconsciente, par exemple quand le client confond ce qu'il désire avec ce dont il a véritablement besoin. En d'autres occasions, ces erreurs sont le fruit d'un mauvais calcul. Soyez aux aguets pour repérer les problèmes typiques de ce domaine.

- Le manque d'expérience quant à l'expression des besoins : la personne responsable de la définition des attentes n'a pas l'expérience requise. Elle aura besoin d'aide pour circonscrire ces dernières de manière adéquate et pour relativiser l'importance des éléments qui ne sont pas absolument nécessaires.

- Les perspectives divergentes du sommet à la base : la plupart des projets servent plusieurs maîtres. Vous devez trouver un équilibre entre les objectifs de la haute direction et les exigences des employés. Les cadres supérieurs ont tendance à considérer que presque tout est intéressant mais que presque rien n'est essentiel, alors que les employés tendent à exagérer l'importance de ce qui se rattache à leurs besoins subjectifs.
- L'adoption d'une position de négociation : comme la plupart des projets battent de l'aile à un moment ou à un autre, les clients s'attendent à ce que les exigences évoluent au cours du processus. Certains d'entre eux profitent de la situation afin d'obtenir ce qu'ils désiraient au départ.

Quelle que soit la situation, il est important de ramener le client à une description réaliste de ses besoins et de ses désirs. Engagez des discussions significatives à cet égard et tentez de rétablir les faits. Toutefois, n'oubliez pas que, ultimement, c'est le client qui tranche, et non vous. Acceptez le fait suivant : l'interprétation de la qualité engage inévitablement un certain degré de subjectivité. Vous ne réussirez pas à convaincre les propriétaires de l'hôtel Burj Al Arab de Dubaï – apparemment le plus luxueux du monde – qu'une robinetterie somptueuse n'est qu'un élément facultatif !

Ce qui ne devrait pas arriver à un chef de projet (et pourtant…)

Un chef de projet a abordé le sujet de la cotation des exigences avec confiance. Il a parcouru toute la liste des attentes avec son client : la première exigence a reçu la cote « obligatoire », la deuxième aussi, de même pour la troisième, etc. Finalement, toutes les exigences ont été considérées comme essentielles. Le client a bien sûr été ravi des résultats de l'exercice. Il a même dit : « Voilà une excellente façon de faire les choses. »

Comme cet exemple le montre, il est plus facile d'accepter une théorie que de la mettre en application…

La mesure de la qualité

Un vieil adage dit : « Ce qui ne se mesure pas ne se gère pas ! » Dans le contexte d'un projet, si vous possédez une mesure claire et réfléchie de ce qui répond aux attentes, il sera plus aisé de cibler les problèmes et d'agir en conséquence. Alors, comment faire ?

Selon nous, la réussite d'un projet repose davantage sur ses livrables que sur les activités menant à la livraison. Par conséquent, la mesure de la qualité devrait être principalement fonction des résultats du projet, ce qui comprend à la fois les livrables finaux et les livrables intermédiaires.

D'abord, il est essentiel de savoir si tous les produits ont été livrés. Ensuite, il est bon d'examiner les livrables pour voir s'ils répondent aux attentes. Pour ce faire, vous pouvez faire appel à la méthode dite des « critères de qualité ». Il s'agit de tests auxquels devraient être soumis les livrables pour voir s'ils répondent aux exigences.

Nous vous recommandons de formuler vos critères comme des questions succinctes et précises. Cela encouragera l'examen objectif et centré des livrables. Par exemple, vous pouvez vous demander : « Les fondations sont-elles assez profondes pour soutenir l'édifice prévu ? »

Les critères de qualité devraient être définis dès le départ, au moment de la détermination des livrables du projet. Ainsi, les personnes qui travaillent à ce dernier savent comment leurs efforts seront évalués. En retour, cela augmente la probabilité que les produits répondent aux attentes.

Les conseils de Barker et Cole

Lorsque vous définissez vos critères de qualité, ne pensez pas seulement à court terme. Il est facile de négliger des choses, qui pourraient être importantes une fois le projet mené à terme. Par exemple, vous pourriez vouloir vous assurer que l'entretien des livrables sera simple lorsque l'équipe de projet aura été dissoute.

Les examens de la qualité

Voici un principe clé du contrôle de la qualité : les mesures doivent être prises à intervalles réguliers, particulièrement au début du projet. Il est judicieux de réduire les coûts associés aux reprises en interceptant les problèmes lorsqu'ils sont encore relativement faciles à corriger. Bizarrement, dans le contexte de bon nombre de projets, on n'a pas le temps de bien faire les choses d'entrée de jeu, mais on a le temps de les refaire encore et encore...

En règle générale, nous vous recommandons de prévoir **3 examens de la qualité** au cours de la production de tout livrable :

1. Avant même de commencer le travail, réunissez les joueurs clés pour examiner les caractéristiques du livrable et les critères de qualité qui serviront à évaluer s'il répond aux attentes. Cet exercice permet d'éviter bien des malentendus et de l'ambiguïté. Il est préférable d'avoir un débat déchirant avant le début des travaux que de tenter de rectifier une méprise importante en cours de route.
2. Le plus tôt possible en cours de projet, dès qu'il est possible de procéder à une première mesure de qualité, saisissez l'occasion. Ainsi, vous pourrez vous assurer que tout se déroule bien et clarifier des questions relatives aux caractéristiques du livrable.
3. Lorsque la conception du produit est terminée ou presque, procédez à une dernière vérification qui, espérons-le, ne révélera que des défauts mineurs par rapport aux caractéristiques de base. Si vous découvrez des lacunes importantes à ce moment-là, dites-vous que c'est mieux de les mettre au jour maintenant que plus tard, quand le livrable défectueux sera chez le client.

À chacune de ces étapes, si le produit réussit l'examen de la qualité, poursuivez le travail comme prévu. S'il échoue, entendez-vous avec votre client au sujet des rectifications nécessaires, puis intégrez-les au calendrier de projet.

La plupart du temps, les projets comportent plusieurs phases au cours desquelles le livrable passe de main en main comme le témoin d'une course à relais. À l'occasion de chacun de ces transferts, assurez-vous, auprès de la personne qui reçoit le produit, que ce dernier correspond toujours aux attentes.

Ce qui ne devrait pas arriver à un chef de projet (et pourtant…)

Une équipe a défini des paramètres de contrôle de la qualité et a commencé à coter chaque livraison afin de suivre les tendances en la matière. Pendant un certain temps, tout a bien fonctionné. Grâce à ces paramètres, on relevait rapidement les problèmes. Puis, on a noté un déclin accentué et imprévu dans un domaine. Après enquête, on a découvert que des personnes utilisaient le dispositif de notation pour régler des conflits personnels. Elles cotaient régulièrement à la baisse les livraisons de certains collègues, peu importe la qualité du travail.

Les examens de la qualité sont comme des couteaux : ce sont des instruments utiles, mais ils deviennent dangereux quand ils sont entre de mauvaises mains. Assurez-vous que ces examens sont objectifs et constructifs.

La compétence et le talent, des gages de qualité

Il est totalement inutile d'obtenir de la rétroaction trompeuse, qu'il s'agisse de critiques malavisées ou de bilans merveilleux qui se révèlent finalement erronés. Afin de découvrir comment se porte vraiment votre projet, vous devez vérifier que les bonnes personnes procèdent aux bons examens de la qualité.

Évitez de remettre à votre client un document écrit en jargon professionnel ; si le projet se met à battre de l'aile, il affirmera que tout lui semblait conforme à l'époque. Par ailleurs, il est de la responsabilité du chef de projet de s'assurer que l'examinateur a l'expérience et le talent requis pour évaluer la qualité des livrables. Sinon, il doit voir à ce que ce dernier reçoive du soutien de la part d'une personne qui est en mesure de lui expliquer les points importants de l'examen.

Un examen minutieux

Après avoir fait appel aux bonnes personnes, vérifiez que chaque examinateur est minutieux. Comme les gens ont des tas de choses à faire, ils se contentent parfois d'un survol rapide et émettent des commentaires vagues comme : « Cela me semble correct. » Ou encore : « Cela ne s'applique pas à la situation. » La valeur d'un examen est directement proportionnelle à l'effort déployé par celui qui en est responsable. Usez de persuasion : cela vous rapportera des dividendes.

L'application d'un certain degré de formalité au cours de l'examen des livrables, particulièrement en ce qui concerne les documents, encourage le responsable à procéder à un examen minutieux. La clé, c'est d'exiger une approbation ; en effet, l'état d'esprit de l'examinateur se modifiera en conséquence. Considérez les **2 approches** suivantes dans le contexte d'une demande d'examen de document :

1. « Peux-tu feuilleter ceci et me dire si tu trouves quoi que ce soit qui cloche ? En l'absence de commentaires de ta part, je considérerai que tout va pour le mieux. »
2. « J'ai besoin que tu examines ce rapport à l'aide de la fiche de commentaires ci-jointe, à approuver par courriel. Une fois approuvé, ce rapport servira de document de référence. Toute modification sera sujette aux procédures de suivi des changements. »

Si vous donnez la première consigne à l'examinateur, il se contentera d'un survol rapide ; si vous lui donnez la seconde, il fera un examen approfondi du document.

Les conseils de Barker et Cole

Même si un examen est entrepris par correspondance, tentez de réunir tout le monde pour l'évaluation finale des commentaires reçus. L'interaction vous aidera à éliminer les questions en suspens et soumettra les gens à une certaine pression. Ils procéderont alors vraisemblablement à un examen plus minutieux.

Les responsables de la production des livrables doivent prendre part au processus d'examen, afin de s'assurer que tout le monde comprend le résultat. Toutes les questions soulevées en cours d'examen doivent être traitées ; si ce n'est pas le cas, l'absence de traitement doit être justifiée.

Par ailleurs, il est bon de vous entendre avec vos collègues sur l'importance relative des problèmes et des questions soulevés. Cela permet à votre équipe de consacrer du temps à la résolution des difficultés qui importent vraiment plutôt qu'à des ajustements superflus. Cela dit, il est souvent constructif à ce stade d'émettre des critiques qui semblent un peu pédantes, par exemple le soulignement d'erreurs grammaticales dans un document écrit. Cela montre que les examinateurs prennent vraiment leur mission à cœur.

Une confirmation qui vient de l'extérieur

Même si vous voulez que la quête de la qualité soit intégrée à votre projet, faites effectuer des examens supplémentaires par des personnes qui n'appartiennent pas à votre équipe. En fait, pour certaines organisations, l'examen externe est obligatoire.

Un regard neuf sur un projet est toujours bienvenu. De plus, les examens externes de la qualité vous encouragent à prendre du recul par rapport au tourbillon quotidien de la gestion et à jeter un regard sur la qualité intrinsèque de votre produit, par l'intermédiaire d'un point de vue indépendant. Par ailleurs, même si vous ne disposez pas d'une équipe formelle d'assurance de la qualité, demandez à une personne d'expérience que vous respectez de procéder à un examen informel de votre projet.

Vous pouvez déterminer à l'avance les moments où vous ferez effectuer les examens de la qualité ou décider au fur et à mesure des étapes où ces tests seront le plus efficaces. L'idée, c'est de définir les opérations clés du projet et de chercher à savoir si, à un point précis du processus, il est plus coûteux de ne pas procéder à l'examen que d'y consacrer des efforts.

Les facteurs à prendre en considération au moment de la planification de l'examen externe

- Les points de contrôle. Y a-t-il des points de contrôle prescrits par l'organisation ? Sinon, certaines des pratiques auxquelles cette dernière a recours en matière d'examen de la qualité pourraient-elles vous être utiles ?
- Les points de non-retour. Y a-t-il des moments où les conséquences d'un recul immédiat ou éventuel seraient tragiques ?
- Les points où des fonds sont engagés. Y a-t-il des paiements prévus ou toute autre forme d'engagement financier ? À quels examens devriez-vous procéder au préalable ?
- Les seuils naturels. La plupart des projets comportent des phases distinctes. Ces seuils sont-ils indiqués pour effectuer un examen ?



Comme pour les examens internes, la valeur des évaluations externes dépend du talent et de l'expérience des responsables. Malheureusement, bon nombre d'organisations semblent donner à leurs services d'assurance de la qualité la vocation de maisons de retraite : elles y casent les personnes qui semblent avoir fait leur temps ailleurs. Ce n'est pas une bonne idée ; en effet, le travail de ces équipes peut rapporter des dividendes.

En résumé

Les questions d'échéanciers et de coûts sont faciles à mettre en évidence et reçoivent donc une attention immédiate. Les défauts de qualité ne sont pas aussi flagrants et se terrent souvent sous la surface. Ils émergent lorsque le livrable est rejeté par le client.

Votre client jugera votre travail en fonction de la correspondance entre le livrable et les exigences de départ. Il est important de vous entendre avec lui sur ce qui est obligatoire et de le traduire en données qui définissent ce qui est non négociable. Pour cela, vous devriez l'aider à cerner ses besoins en ce qui a trait au projet et l'enjoindre de ne pas gonfler à outrance la liste des exigences essentielles.

Les chefs de projet expérimentés savent combien il coûte cher de ne pas répondre aux attentes du client. Ils savent également qu'il est plus économique de faire des efforts au départ que d'avoir à composer avec les conséquences de la livraison d'un produit de mauvaise qualité.

Finalement, ils savent que leur réputation à long terme dépend de ce qu'ils sont en mesure de livrer. Par conséquent, à moins que vous soyez prêt à vous lancer dans un marathon de tâches la veille de la livraison, travaillez avec votre client à définir la qualité et à faire de celle-ci votre objectif principal.

Le mot de la fin sur la livraison de la qualité

- La qualité n'est pas un concept vague et intangible. Définissez ce qui répond aux attentes des participants en termes spécifiques et mesurables.
- Soyez prêt à accepter que le client décide ultimement de la différence entre ce qu'il veut et ce dont il a vraiment besoin.
- Intégrez les examens de la qualité à votre routine quotidienne. Tout au long du processus, vérifiez que vos livrables répondent aux attentes.
- Soyez ouvert à la contribution des équipes externes d'assurance de la qualité.
- Il ne vous sert à rien de livrer un produit dont personne ne veut – même si vous le faites rapidement et à bon marché. Ne laissez jamais les pressions de temps et d'argent compromettre les données qui reflètent vos attentes et celles de votre client.

CHAPITRE 5

La gestion des ressources

De l'estimation à l'achèvement

Je n'ai pas d'argent, pas de ressources, pas d'espoir. Je suis l'homme le plus heureux du monde.

Henry Miller (1891-1980)

Introduction

Selon un des mythes les plus répandus, les chefs de projet livrent leurs produits en temps opportun et en fonction du budget. Ils réussissent à gérer toutes les ressources, faisant seulement quelques faux pas en cours de route. Évidemment, ce mythe est principalement véhiculé par les chefs de projet eux-mêmes qui, pour la plupart, incluent l'expression « selon les délais et le budget impartis » dans leur curriculum vitæ. La réalité est un peu moins flatteuse. En effet, dans le contexte de certains projets, on assiste à des dépassements de divers ordres : livraisons tardives, éclatement des budgets, etc.

Ce qui est surprenant, c'est l'attitude défaitiste que certains clients adoptent en ce qui concerne les coûts et les échéanciers. En effet, comme les budgets sont fréquemment dépassés, ils tentent de limiter les dégâts en insistant pour que le budget de départ soit le moins gros possible.

Même au sein d'organisations qui semblent avoir une approche plus indulgente au regard des délais et des budgets non respectés, les chefs de projet prévoyants préfèrent adopter une approche rigoureuse en matière de gestion des ressources. Ils trouvent que cela facilite les choses, car les projets qui sont en bonne voie sont plus faciles à gérer que les autres. Inversement, ils savent que les retards et la montée en flèche des coûts minent la confiance des gens en leur capacité de livraison.

Le traitement des attentes simples

Lorsqu'une organisation accepte d'emblée le non-respect des délais et des coûts (situation plus fréquente qu'on le croit en général), il est facile d'emprunter la voie de la facilité. Au début, la vie est belle. L'attitude des gens est détendue à l'égard de la livraison, et on travaille sans trop se presser. Cependant, on découvre graduellement que le projet devient de plus en plus difficile à gérer...

Rapidement, il devient évident que les réaménagements constants exigent du temps et engendrent de la frustration. Il devient même tentant d'abandonner toute gestion et de laisser le projet à lui-même, ce qui, évidemment, mène directement à l'échec. Il est beaucoup plus productif d'investir du temps dans la planification, l'organisation et le suivi des ressources que de se contenter d'éteindre les feux.

Alors, même si vous travaillez dans un endroit où personne ne s'énerve au sujet des délais et du budget, ne soyez pas à la remorque de vos collègues. Quel que soit le comportement des autres, il est important pour vous d'avoir bien en main la gestion des ressources.

Tout n'est pas qu'une question d'argent

Il existe toutes sortes de ressources, dont les ressources humaines. Il vous faut savoir lesquelles sont nécessaires pour mener votre projet à terme. Par ailleurs, si vous voulez que votre livraison soit réussie, vous devez choisir de bonnes méthodes de gestion : compréhension des délais d'approvisionnement, identification des goulots d'étranglement, positionnement des ressources au bon endroit au bon moment, etc.

Les définitions de Barker et Cole

La gestion des ressources, c'est l'art de circonscrire et d'optimiser les ressources nécessaires pour une livraison réussie.

La gestion de vos ressources est partie intégrante de celle de votre projet : il vous sera impossible de gérer le second si vous ne savez pas bien gérer les premières. Dans ce chapitre, nous explorerons les outils et les techniques de gestion des ressources. Commençons par la préparation des estimations.

Une grave erreur : la sous-évaluation de l'importance de l'estimation

Les estimations sont au cœur de la planification des ressources. Vous les utiliserez afin de mieux prédire le type et la quantité de ressources dont vous avez besoin pour mener votre projet à terme. Il est donc important que vous ayez une bonne idée de leur fiabilité.

Avant de voir comment préparer vos estimations, il est bon d'apprendre à bien choisir ceux qui en seront responsables. La règle d'or est de susciter un sentiment d'engagement chez les gens qui se chargeront du travail, sans toutefois les laisser à eux-mêmes. Vous devez les guider dans cette tâche afin d'obtenir des estimations de qualité.

Lorsqu'il n'est pas possible d'engager ces personnes dans le processus de préparation des estimations, vous devez choisir un individu compétent pour vous assister dans cette tâche. Ne vous en chargez pas seul à moins de vraiment en saisir tous les aspects, sans quoi votre jugement sera approximatif, et cela risque de mal finir.

Les conseils de Barker et Cole

Lorsque vous aurez besoin d'une estimation, tâchez d'obtenir tant des données optimistes que des chiffres pessimistes. La moyenne de ces valeurs constituera un bon point de départ.

L’exactitude de l’estimation

Les estimations produites en début de projet ont tendance à être imprécises. Leur degré d’inexactitude peut varier de 200 à 300 %. Heureusement, leur précision augmente en cours de projet.

Avant de vous lancer dans un exercice d’estimation des ressources, il est important de déterminer le degré d’exactitude que vous comptez atteindre. Par exemple, si vous êtes engagé dans la préparation d’une soumission pour un projet à prix fixe, vous voudrez que le degré de confiance inhérent à votre offre soit plutôt élevé. Si, par ailleurs, on vous demande d’avancer un coût approximatif qui sera précisé ultérieurement, vous pouvez vous contenter d’une plage comportant un minimum et un maximum.

Le degré d’exactitude requis détermine le temps que vous investirez dans votre exercice d’estimation mais, quel que soit l’effort fourni, le résultat ne sera pas suffisamment précis s’il est fondé sur des exigences vagues. Vous devez donc définir clairement ces dernières, en particulier si vous avez besoin d’estimations précises et fiables.

À ce stade, un petit conseil est de mise. Le client a tendance à considérer les coûts approximatifs comme des engagements fixes. Dans le même ordre d’idées, seul le coût le moins élevé d’une plage reste gravé dans son esprit et, comme par hasard, il semble oublier les hypothèses, les conditions jointes et les avertissements. Dans ces circonstances, il n’est pas étonnant que les budgets éclatent…

Donc, comme chef de projet, vous devez bien faire comprendre les hypothèses et les avertissements à votre client. Ayant subi les foudres d’un partenaire dans le contexte d’une estimation comportant un minimum et un maximum, nous vous recommandons d’utiliser la méthode du budget fondé sur une seule valeur : la supérieure. Votre client aura probablement un mouvement de recul au départ mais, à long terme, le risque de déception est moins élevé.

Les vérités de Barker et Cole

Les estimations comportent généralement un pourcentage minimal et un pourcentage maximal, mais la valeur minimale ne se matérialise jamais…

Les techniques d'estimation

La nature des techniques que vous emploierez dépendra des caractéristiques de votre projet et du domaine au sein duquel vous évoluez. Pour certains projets, il existe des outils d'estimation perfectionnés ; pour d'autres, l'intuition et l'expérience demeurent les meilleures alliées. Quel que soit le genre du projet qui est sous votre responsabilité, nous vous recommandons de suivre le processus suivant.

---

1. Déterminez la manière dont vous voulez organiser et présenter les estimations de vos ressources. Le chef de projet doit notamment respecter les normes des organisations en matière de catégories de ressources. Par exemple, il est courant que les besoins financiers soient répartis en capitaux propres et en dépenses de fonctionnement, et que les ressources humaines soient réparties selon les postes.
2. Divisez l'exercice d'estimation en fragments traitables. Ainsi, vos collègues trouveront plus facile de fournir une estimation significative des ressources. Tentez de répartir ces unités de travail selon vos catégories de livrables.
3. Obtenez une estimation pour chaque tranche de travail. Assurez-vous de comprendre comment les responsables ont obtenu leurs chiffres et quelles hypothèses ils ont utilisées en cours de route.
4. Préparez un résumé de vos estimations. Assemblez vos rapports pour les différentes tranches de travail, afin d'avoir une vision d'ensemble des ressources nécessaires. Soulignez les hypothèses employées.
5. Validez vos estimations. Vérifiez vos chiffres en les confrontant à ceux obtenus à l'aide d'une autre méthode d'estimation des ressources nécessaires. Par exemple, vous pouvez comparer votre projet à un projet du même genre ou demander à un de vos pairs de procéder à une contre-révision.

Les pièges courants de l'estimation

Que vous utilisiez un outil perfectionné ou le verso d'une enveloppe, certains pièges vous attendent au détour lorsque vous préparez l'estimation des ressources nécessaires. Gardez-les à l'œil.

Les grands pièges

- Succomber à l'envie de remplacer vos données soigneusement estimées par des chiffres plus acceptables fournis par une personne d'expérience.
- Considérer la portée de votre projet comme fixe et convenue lorsqu'elle est vague et non approuvée.
- Croire que les estimations héritées d'ailleurs ont été faites de manière rigoureuse et calculées de façon soignée.
- Accepter les estimations fournies par les membres de l'équipe de projet sans y regarder à deux fois ni tenir compte de la prudence, de l'optimisme excessif ou de l'inexpérience de vos collègues.
- Négliger certaines des tranches de travail ou des étapes nécessaires pour mener la tâche à bien.
- Vous contenter d'estimer les efforts que chaque individu devra fournir, alors qu'une équipe mixte va effectuer le travail. Vous devez tenir compte de la dynamique de groupe.

La contingence des ressources

En début de projet, il n'est pas possible d'établir de façon définitive la nature de ce qui sera livré, le temps qu'il faudra pour mener l'entreprise à terme et les sommes que vous devrez verser pour atteindre vos objectifs. Au mieux, vous pouvez tenter de circonscrire une ou deux de ces variables. Par exemple, vous pouvez déterminer les coûts et l'échéancier tout en demeurant conscient que la nature de ce que vous livrerez dépendra de ces contraintes. Inversement, il vous est possible de décrire vos livrables de la façon la plus précise possible en vous laissant une marge de manœuvre pour ce qui est du moment et du coût de la livraison.

La contingence des ressources constitue un ajout aux estimations. Elle permet de parer à l'éventualité d'un travail additionnel ou d'un manque de fiabilité des estimations. Elle est généralement jointe aux mandats individuels ou incorporée en bloc à une des grandes tâches.

De la compréhension de ce qui est inscrit dans les estimations individuelles découle en partie la décision concernant la contingence qui devra être allouée au projet dans son ensemble.

La contingence des tâches

Ce type de contingence garantit un certain réalisme en ce qui concerne l'effort nécessaire pour mener à terme chaque tranche de travail. Selon la nature des tâches en question et selon la personne qui a préparé les estimations, vous pouvez employer différents degrés de contingence. Par exemple, si Olivier, qui est optimiste, considère une tâche comme particulièrement risquée, vous pouvez ajouter 50 % de contingence à son estimation ; à l'inverse, vous n'ajouterez rien à l'estimation de la prudente Caroline pour la répétition d'une partie de son travail, car il s'agit d'une quantité connue.

Considérant que chaque volet d'un projet fonctionne généralement comme prévu, ce genre d'outil vous donnera une estimation plus réaliste des ressources nécessaires à la réalisation de votre entreprise.

La contingence d'ensemble

Elle s'applique dans le cas où vous devez traiter des éléments significatifs qui pourraient avoir des répercussions sur le projet. Par exemple, vous pourriez découvrir qu'il existe un malentendu en ce qui concerne le champ d'activités de votre entreprise. Ce type de contingence, qui est généralement ajouté à l'ensemble du projet, peut également être réparti par phase ou par genre de ressource.

Votre client et la personne qui est responsable des coûts du projet vous interrogeront fréquemment à propos de ce paramètre. Vous devez être prêt à justifier sa nécessité et à expliquer les conséquences possibles de son retrait.

Les vérités de Barker et Cole

Prenez garde : lorsque votre client décide de vous retirer la contingence, il n'utilise que sa mémoire à court terme. Quand vous ne serez plus en mesure de garder le projet sur ses rails, il aura oublié qu'il ne vous a laissé aucune marge de manœuvre.

Vous devez revoir les paramètres que vous associez aux divers types de contingence au fur et à mesure que votre projet progresse. Ainsi, il vous faut tenir compte de toute contingence utilisée et réviser vos besoins à partir de là. Si votre projet est sain, vous requerrez de moins en moins de contingence au fil du temps.

L'utilisation sage de la contingence

Lorsque vous confiez une tâche à quelqu'un, vous devriez l'assortir d'une estimation. Cependant, si vous intégrez la contingence dès le départ, vous vous rendrez compte que le travail prend trop d'ampleur pour le temps alloué et vous perdrez votre filet de sécurité. La marge de manœuvre ne devrait servir que pour les imprévus : parfois, elle ne sera pas nécessaire, parfois elle le sera, et parfois elle ne sera pas suffisante.

Votre fonds de contingence générale ne devrait servir que lorsque toutes les autres options ont été épuisées. Vous devriez l'utiliser pour contrer les revers importants, mais pas pour vous relever d'une catastrophe. Par exemple, si vous découvrez que votre client désire de la moquette dans sa maison pour le prix offert, vous pouvez pallier les coûts supplémentaires avec ce fonds. Par contre, si vous vous rendez compte que la maison a un défaut de structure important, vous devez gérer cela comme un imprévu.

Le calendrier des ressources

Lorsque vous avez estimé la nature et la quantité des ressources nécessaires à la livraison de votre projet, vous êtes prêt à établir le calendrier des ressources.

Pour ce faire, vous devez vous assurer que vos ressources sont au bon endroit au bon moment. Cela peut paraître simpliste, mais c'est tout un art, particulièrement si vous considérez qu'il y a peu de chance que tout fonctionne selon le plan.

Vous pouvez considérer ce type de calendrier comme un tableau comportant une rangée pour chaque ressource et une colonne pour chaque semaine ou chaque mois de projet. Chacune des cases indique la quantité d'une des ressources que vous prévoyez utiliser au cours d'une semaine ou d'un mois donné.

En parcourant une des colonnes de votre tableau, vous pouvez voir de quelles ressources vous aurez besoin à un moment spécifique. Par ailleurs, chaque rangée vous donne une idée du genre de ressources que vous requerrez au fil du temps.

Il existe une relation étroite entre le calendrier des ressources et le calendrier de projet. En fait, ils doivent être conçus en tandem, car c'est l'un qui confère son sens à l'autre. La plupart des outils de planification vous aideront à organiser vos ressources.

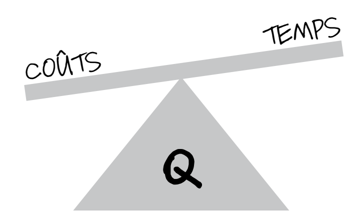
Calendrier des ressources de Rob le constructeur

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5
Investissements					
Frais d'excavation	–	10 000 $	–	–	–
Frais d'architecte	5 000 $	2 000 $	–	–	2 000 $
Matériaux	1 000 $	10 000 $	5 000 $	2 000 $	2 000 $
Personnel					
Ouvriers	1	2	4	4	4
Charpentiers	–	2	–	1	–
Plâtriers	–	–	–	–	2

Les chefs de projet savent que les contraintes liées aux ressources ont une influence importante sur les échéanciers. Ce fait est négligé par certains. Sachez que, si vous produisez votre échéancier avant même d'avoir songé aux ressources nécessaires pour mener votre projet à terme, toute votre entreprise se soldera par un échec.

Un équilibre fragile

Au cours de la préparation de votre calendrier, vous devez faire un compromis entre les ressources et les échéanciers. Tout en vous engageant à livrer un produit qui répond aux attentes, vous devez, en tant que chef de projet, trouver le bon équilibre entre les coûts et les délais. Les contraintes associées aux ressources risquent de prolonger l'échéancier, et vice versa. La bascule de la qualité de Barker et Cole illustre bien ce compromis.



Quoique la qualité soit le pivot, si vous exercez une pression sur les coûts, les périodes de production s'allongeront et, si vous exercez une pression sur les délais, les coûts augmenteront.

Au départ, vous devez bien saisir les priorités de votre client. Souvent, il aura en tête une date de livraison et des contraintes budgétaires particulières. Connaissant ces faits, vous chercherez à atteindre l'équilibre ultime entre les ressources et l'échéancier. Vous aurez peut-être à discuter de certaines options avec votre client. Persuadez-le qu'il n'est pas toujours avantageux de se borner aux projets les moins coûteux et aux délais de livraison les plus brefs.

Mieux vaut tôt que tard

Un chef de projet stratégique réfléchit toujours à long terme pour s'assurer que les ressources sont accessibles au moment opportun. Ainsi, il doit réserver ces dernières dès que possible, tôt dans le processus, et reconfirmer leur accessibilité en approchant du moment critique.

Les choses ne se déroulent pas toujours selon les plans, et le chef de projet doit composer avec des changements inattendus sur le plan de l'accessibilité des ressources. C'est particulièrement vrai lorsque les gens sont retardés par d'autres engagements. Soyez prêt à affronter ces problèmes, mais évitez de confier le mandat au premier venu. Si vous utilisez les mauvaises ressources, vous risquez de devoir recommencer le travail.

Surveillez de près les ressources qui jouissent d'une grande demande : experts aux talents particuliers, pièces d'équipement difficiles à trouver, etc. Vous devrez probablement tenir compte de leur accessibilité au moment d'organiser vos ressources.

Les vérités de Barker et Cole

Si vous faites régulièrement des heures supplémentaires ou si les membres de votre équipe doivent travailler durant la fin de semaine dès le début du projet, c'est le signe incontestable que vos ressources sont mal gérées.

Même si vous prévoyez les choses, il se pourrait que vous vous retrouviez pris dans un goulot d'étranglement. Le cas échéant, vérifiez s'il est possible d'opter pour d'autres ressources ou de réorganiser le travail afin d'alléger la demande.

Le délai d'approvisionnement et la montée en puissance

Parce que de nombreux chefs de projet négligent ces deux aspects, bien des calendriers de ressources déraillent. Le délai d'approvisionnement est le temps nécessaire pour obtenir une ressource, et la montée en puissance est le temps qu'il faut à une ressource pour devenir entièrement fonctionnelle.

Le délai d'approvisionnement peut être de quelques jours (pour le recrutement de membres internes, par exemple), de quelques semaines (pour l'embauche d'un consultant externe) ou même de quelques mois (pour l'acquisition d'un nouveau produit par un ministère, par exemple). Parmi les facteurs responsables de tels délais, on compte la difficulté à acquérir certains genres de ressources spécifiques en quantité suffisante pour mener le projet à terme. Vous pourriez être en mesure de recruter un expert spécialisé mais, si vous avez besoin d'une dizaine d'entre eux, il se pourrait qu'il vous faille des semaines, voire des mois, pour les repérer. Il est essentiel de faire une évaluation réaliste des délais d'approvisionnement de chaque ressource et de l'intégrer au calendrier.

Vous devez aussi tenir compte du fait qu'il ne suffit pas d'avoir accès à une ressource. Celle-ci doit devenir entièrement fonctionnelle, et il faut un certain temps pour atteindre cet objectif. L'exemple le plus fréquent de ce type de situation est celui qui met en scène l'intégration d'un membre à une équipe. La montée en puissance touche également la mise en service d'équipements, ainsi que l'installation de logiciels et de bureaux.

Par ailleurs, lorsque vient le temps d'établir un employé dans ses fonctions, il importe de tenir compte du temps de formation par les autres membres de l'équipe, qui mettent le nouveau au parfum. Attention : ne sous-estimez pas cette tâche, qui peut être de taille.

La prévention de la surcharge

Un chef consciencieux ne lancera pas un projet dont le calendrier est surchargé pour toute la durée d'utilisation des ressources, particulièrement en ce qui concerne le personnel. En effet, les ressources ne peuvent constamment fonctionner à plein rendement.

Assurez-vous de bien évaluer le temps effectif de production que vous pouvez exiger des membres de votre équipe. En tenant compte des jours fériés, de la formation, des congés de maladie et de la socialisation, un employé à plein temps fournit au maximum quatre jours de travail par semaine. Par conséquent, si, selon votre estimation des ressources, vous requérez une équipe de cinq personnes, dans les faits, il vous en faut davantage six ou sept.

Même si vous avez envie d'exploiter vos ressources au maximum, soyez réaliste : considérez les **4 facteurs** suivants lorsque vous élaborez votre plan.

---

1. Les jours fériés, officiels ou non. Si vous dirigez un projet multinational, n'oubliez pas qu'ils diffèrent un peu partout dans le monde.
2. Les congés, prévus ou imprévus. Vérifiez qui prend des vacances et quand. Intégrez une allocation au prorata chaque semaine ou chaque mois si aucune date n'a encore été fixée.
3. Les congés de maladie et les formations. Établissez une allocation réaliste pour tenir compte des congés de maladie et des jours de formation.
4. Les frais d'administration et autres frais généraux. Presque tous les projets doivent tenir compte de frais relatifs au projet et aux tâches improductives. Ne sous-estimez pas le temps requis pour accomplir ces dernières.

Le suivi des ressources

Lorsque vous avez bien préparé votre calendrier et que votre projet est en marche, il est important de comparer les ressources utilisées avec celles qui étaient prévues. Pourquoi ? Parce que vous devez connaître le coût de votre projet. Par ailleurs, cela vous aidera à préciser votre plan en cours de route.

Comme la plupart des gens ont tendance à vouloir faire plaisir aux autres, ils pourraient vous dire ce que vous aimeriez entendre plutôt que de vous entretenir de la réalité. Il est essentiel que vous

communiquiez fréquemment avec les membres de votre équipe, même si c'est de façon informelle. Ainsi, vous serez à même de comparer les allégations officielles avec vos propres constats.

Les rapports que vous rédigez à propos des progrès de votre entreprise devraient inclure une mise en parallèle des ressources que vous utilisez effectivement et de celles que, suivant votre plan, vous deviez employer. Notez que le fait de dépenser moins que prévu n'est pas nécessairement un bon signe : cela pourrait signifier que votre équipe n'a pas commencé le travail à temps et que vous accusez déjà un certain retard.

La question de l'achèvement

En tant que chef de projet attentif, il vous faut garder à l'œil ce que les ressources ont produit jusqu'à maintenant. Votre devise devrait être : « Le progrès est important, mais l'achèvement est essentiel. »

Vous avez probablement déjà eu connaissance d'une tâche qui semblait bien avancer. La personne qui en était responsable faisait régulièrement état d'une évolution rapide du pourcentage d'achèvement – jusqu'à l'atteinte de 90 %. À partir de là, le progrès a plafonné...

Vous ne devriez pas vous fier au pourcentage achevé comme mesure du progrès. Les gens tendent à être trop optimistes à propos de ce qui est nécessaire pour terminer la partie de travail qui est en suspens (et qui est généralement la plus problématique). Mesurez plutôt vos progrès selon ce qui est terminé, et assurez-vous que le mot « terminé » signifie qu'il n'y a absolument plus rien à faire. Encore une fois, les gens ont l'habitude de minimiser les dernières touches et d'affirmer qu'une tâche est finie alors qu'elle ne l'est pas.

Les vérités de Barker et Cole

Si une tâche est décrite comme étant à 90 % terminée, cela ne signifie pas nécessairement qu'elle est sur le point de l'être.

La façon la plus exacte de mesurer le progrès, donc, c'est de faire uniquement état du travail qui est achevé. Évidemment, à certains moments, rien ne semblera avancer. Cependant, vous ne courrez pas le risque qu'une myriade de tâches « presque » terminées crée une fausse impression de progrès.

La mesure du travail restant

Une technique utile pour avoir une idée du travail qui reste à faire est de demander à votre équipe d'évaluer les coûts associés aux tâches à terminer. Le principe de cette méthode est que le travail en suspens est un bien meilleur indice du progrès que l'effort déployé jusqu'à maintenant. Permettez-nous d'illustrer ce propos à l'aide d'un exemple.

On vous dit qu'il faudra dix jours pour venir à bout d'une tâche et que, cette semaine, on y consacrera quatre jours.

À la fin de la semaine, vous demandez un état des progrès. On vous dit que trois jours ont été dédiés à la tâche et qu'il reste huit jours de travail.

Vous avez donc appris que seuls trois des quatre jours prévus ont été réservés à la tâche et que seulement deux jours de travail productif y ont été consacrés. En effet, il reste encore huit jours de travail à accomplir...

Ces données constituent une source de renseignements précieuse concernant la progression de votre projet. D'abord, elles vous apprennent si les ressources sont utilisées selon le plan. Ensuite, et de façon cruciale, elles vous indiquent si vous serez en mesure de livrer le travail dans les délais prévus.

En résumé

On se souviendra de vous principalement pour la qualité de vos livrables, mais cela ne signifie pas que vous devez adopter une approche désinvolte quant aux ressources et à l'échéancier. En effet, votre client accordera une grande importance au respect du budget. Par ailleurs, la saine gestion des ressources mène à des journées beaucoup plus productives et moins frustrantes au travail.

La recette de votre réussite, c'est un calendrier de ressources bien réfléchi et une grande flexibilité dans le traitement des fluctuations. L'ingrédient final, c'est l'utilisation de l'achèvement comme mesure de suivi du progrès.

Il serait malhonnête de prétendre que les projets ne dépassent jamais les délais ou les budgets prévus mais, en général, ces situations découlent d'une piètre gestion des ressources. Donc, si vous désirez satisfaire votre client… tenez bien les rênes de vos ressources !

Le mot de la fin sur la planification et la gestion des ressources

- Peu importe ce que font les autres, établissez vos propres normes d'excellence en matière de gestion des ressources.
- Les estimations sont le fondement de la gestion des ressources. En cas d'erreur, vous construirez sur des sables mouvants.
- La contingence est votre filet de sécurité ; utilisez-la sagement.
- Réservez vos ressources à l'avance et confirmez vos réservations avant de vous lancer dans votre projet.
- Assurez-vous que vos attentes en matière de productivité sont réalistes. Même les meilleurs employés prennent des vacances et font occasionnellement des pauses pour discuter avec leurs collègues.
- Posez un regard sceptique sur les rapports de progrès. Demandez à voir les livrables dans leur état final !

CHAPITRE 6

La direction d'équipe efficace

La maximisation des atouts

L'essence du leadership, c'est d'avoir une vision. Vous ne pouvez pas hésiter quand vous soufflez dans une trompette.

Theodore Hesburgh (1917-)

Introduction

Si vous ne travaillez pas bien avec les autres, vous ne serez jamais un chef de projet efficace. Une grande part de la réussite d'un projet repose sur le fait que les membres collaborent bien en équipe – et le leader joue un rôle pivot dans ce processus. La gestion de projet n'est pas une discipline technique menée dans un recoin sombre. Elle engage l'établissement de relations de travail fructueuses avec toutes sortes de gens, parfois dans des circonstances difficiles. Adoptez notre mantra : « Les chefs de projet gèrent des gens, pas des activités. »

Suivant une conception répandue, les gestionnaires n'ont pas besoin d'être populaires ; ils sont plus performants si leurs équipes ne les aiment pas. Les chefs de projet autocrates, qui sont autoritaires et qui ont du chien, professent cette philosophie depuis bien des années. Certains ont connu la réussite en employant cette méthode. Toutefois, le succès fondé sur l'appréhension est en général de courte durée. C'est vrai, la gestion de projet n'est pas un concours de popularité. Cependant, en tant que chef de projet, vous ne serez pleinement efficace que si vous inspirez le respect et obtenez l'appui de votre équipe et des joueurs clés qui évoluent autour de vous.

Pour tout chef de projet, le test décisif consiste à savoir s'il est en mesure de reproduire sa réussite, de former à plusieurs reprises des équipes efficaces (parfois avec du personnel dont le rendement est considéré comme moyen). Pour ce faire, vous devez acquérir une réputation fondée sur le respect. Il faut que les gens admirent votre connaissance du travail et la façon dont vous jouez votre rôle. Vous devez également posséder un ensemble de caractéristiques essentielles.

Ce qui ne devrait pas arriver à un chef de projet (et pourtant…)

Un employé cynique, qui n'aimait pas particulièrement les chefs de projet, s'est mis à ronronner de satisfaction à l'arrivée d'une recrue. Quelle est l'explication de ce changement de cap ? Le nouveau apportait des beignets aux réunions d'équipe hebdomadaires !

Les petites attentions peuvent faire bonne impression et avoir des effets positifs sur la productivité.

Commencez par un sourire…

Souvent, les équipes ont peu d'attentes à l'égard du comportement du chef de projet. Par conséquent, le simple fait d'avoir de bonnes manières est un point de départ adéquat. Vous serez stupéfait de constater l'effet d'un « bonjour » ou d'un « bonsoir ». C'est étonnamment efficace. Assurez-vous d'être poli avec tout le monde, pas seulement avec les gens influents et les belles personnes.

Évidemment, il faut plus que des salutations enjouées pour pousser votre équipe à fonctionner à plein régime. Vous pouvez avoir recours aux techniques suivantes, qui sont efficaces et simples à utiliser. Nous les avons regroupées sous **3 rubriques.**

1. La construction de votre équipe de projet, incluant le recrutement et l'intégration de nouveaux membres.
2. La motivation de votre équipe à l'aide de techniques visant à améliorer sa productivité.
3. La démonstration de votre leadership en donnant une orientation à votre équipe et en la fidélisant.

Les vérités de Barker et Cole

La première impression est fondamentale. Si vous partez du mauvais pied, il vous sera difficile de regagner la confiance et l'appui de votre équipe.

1. La construction de votre équipe de projet

Les chefs de projet héritent rarement d'une équipe accomplie et efficace. La plupart du temps, ils se retrouvent avec un groupe qui a connu des ratés ou doivent bâtir leur équipe à partir de zéro. Les contraintes que vous rencontrerez en cours de processus rendront la tâche ardue. Voici quelques exemples de difficultés courantes.

- Les contraintes budgétaires qui empêchent le recrutement, ou, à l'inverse, un budget généreux qui alimente des attentes irréalistes.
- L'utilisation du projet comme lieu de décharge : des gestionnaires injectent dans votre équipe des employés dont ils n'ont que faire.
- Les gestionnaires égoïstes qui monopolisent les meilleurs employés. Ils se réservent la crème, même si d'autres chefs de projet ont désespérément besoin des talents et de l'expérience de ces travailleurs.

Tout cela se déroule dans un climat d'urgence, car vous voulez, à bon droit, former une équipe apte à fonctionner rapidement. Il est indispensable de garder votre sang-froid et de ne pas prendre de décisions hâtives. La construction d'une bonne équipe est un des facteurs essentiels à la réussite de tout projet. Évitez de recruter sans réfléchir : il est préférable d'attendre que d'engager n'importe qui.

Le recrutement

Adoptez une approche maîtrisée en matière de recrutement ; ainsi, vous vous assurerez d'avoir accès aux meilleurs employés, en fonction des besoins de votre projet. Vos activités de recrutement devraient être guidées par votre calendrier des ressources et par vos échéanciers. Quoi qu'il advienne, ne négligez pas les phases clés de votre projet simplement parce que vous n'avez pas recruté les bonnes ressources. Il est étonnant de constater combien de projets s'autodétruisent parce que leurs artisans ont omis de jeter les fondations avant de s'attaquer au gros du travail.

Des conseils pour le recrutement

- Faites une priorité du recrutement des membres clés de votre équipe. Au tout début du projet, il peut être tentant de reporter les activités d'embauche. Cependant, si vous ne disposez pas d'une bonne équipe, la livraison ne se fera pas. Par conséquent, accordez une attention toute particulière au recrutement, même si cela peut être pénible à court terme.
- Considérez le personnel disponible de façon objective et constructive. Soyez prudent en ce qui concerne les évaluations indirectes du personnel. Faites-vous une idée des capacités de chaque candidat et évaluez s'il est en mesure de répondre à vos attentes. Souvenez-vous que certains employés apparemment peu efficaces finissent par se démarquer s'ils sont bien encadrés.
- Tentez de regrouper des personnes qui travailleront bien ensemble. Vous n'avez pas besoin d'une équipe constituée uniquement de vedettes. Formez un groupe productif dont les membres seront compétents tant à la ligne de départ qu'à la ligne d'arrivée. Ces employés devront être aptes à mener le projet à terme, même en cas de problème.
- Encouragez les attitudes positives. Si une de vos recrues est enthousiaste et prête à faire de son mieux, vous pouvez l'aider à s'améliorer, même si elle n'a pas, de prime abord, toutes les aptitudes nécessaires. À l'inverse, les individus cyniques et récalcitrants épuiseront votre équipe, peu importe leurs talents. Bref, si vous devez faire un choix, optez pour l'attitude plutôt que pour l'aptitude.
- Abstenez-vous d'engager une personne qui ne convient pas à l'emploi, même en désespoir de cause. Invariablement, vous perdrez du temps à tenter de faire entrer un clou carré dans un trou rond.
- N'oubliez pas les éléments pratiques qui encouragent la productivité des gens, notamment les bureaux, les chaises, les outils, les laissez-passer de sécurité et les comptes d'utilisateur. Cela semble évident, mais il arrive fréquemment que de nouveaux employés se présentent au travail avant que tout soit fin prêt pour eux.

Sachez que l'erreur la plus courante, en matière de recrutement, est l'acquisition en bloc de ressources supplémentaires dans le but de respecter des objectifs impossibles à atteindre. Il est faux de croire

que l'ajout de ressources en fin de parcours est une solution pour respecter les échéanciers. Ce genre de méthode est contreproductif.

Généralement, les chefs de projet sous-estiment le temps requis pour le recrutement et l'intégration des ressources. De même, ils ne prennent pas souvent en considération la fatigue qui gagne invariablement les membres de l'équipe affectés à la formation des nouveaux employés. En fait, le recrutement de ressources peut réduire l'efficacité de l'équipe pendant des semaines, jusqu'à ce que les nouveaux membres soient intégrés. Voilà pourquoi il est judicieux d'assigner la majeure partie des ressources à l'achèvement du travail en cours.

Ce qui ne devrait pas arriver à un chef de projet (et pourtant…)

Un projet tirait de l'arrière, et les ressources étaient exploitées au maximum. La date de livraison approchant, le gestionnaire a remercié deux employés qui n'étaient pas très efficaces, et la situation s'est améliorée. Un peu plus tard, un autre membre de l'équipe a été congédié. Le produit a finalement été livré à temps et en deçà du budget.

Le recrutement n'est pas la seule façon d'améliorer le rendement.

2. La motivation de votre équipe

Un de nos amis a mené une enquête inhabituelle : à la fin d'une activité sociale qui se tenait à son bureau, il a demandé : « À quel pourcentage de votre rendement fonctionnez-vous ? » Pour un certain nombre de raisons, les gens ont répondu honnêtement à la question, et notre ami a été en mesure de tracer un portrait d'ensemble. Résultat : tous travaillaient bien en deçà de leur capacité maximale (ils auraient pu faire de 40 % à 70 % de plus). Bien sûr, cette évaluation n'a rien de scientifique, mais elle correspond à ce dont nous avons été témoins au travail.

Cette anecdote montre que tout un chacun pourrait travailler de façon plus productive s'il était motivé. Vous avez peut-être constaté cet état de fait dans certaines circonstances, par exemple lorsque l'échéance d'un projet approche à grands pas. Tout à coup, l'équipe semble reprendre du poil de la bête et mène à bon terme quantité de tâches qui traînaient. Votre objectif devrait être d'obtenir ce genre de rendement en tout temps, pas seulement en situation d'urgence. Pour vous asserer d'une efficacité plus optimale, faites de l'augmentation de la productivité de votre équipe une cible prioritaire.

À l'inverse, s'ils sont démotivés, les membres de votre équipe pourraient travailler encore plus lentement. Il arrive en effet que des gestionnaires soient directement responsables de la baisse d'efficacité de leurs employés. Et attention : alors qu'il faut déployer des efforts soutenus pour motiver une équipe, il suffit de quelques secondes pour la démotiver.

Les 5 façons de démotiver vos troupes

1. Faites preuve d'inconstance sans raison apparente. Soyez joyeux et facile un jour, puis grognon et difficile le lendemain.
2. Ne tenez pas compte de l'opinion des membres de votre équipe en ce qui concerne les décisions importantes.
3. Quittez le bureau tôt lorsque votre équipe doit faire des heures supplémentaires pour respecter un échéancier important.
4. Lorsque tout fonctionne bien, prenez-en tout le crédit, et, lorsque quelque chose déraille, trouvez immédiatement un coupable.
5. Faites des promesses que vous n'avez pas l'intention de tenir, puis traitez-les comme des malentendus quand on vous demande de rendre des comptes.

Des techniques de motivation simples

Il est facile de compliquer les techniques de motivation. Comme les adeptes de régimes yo-yo, vous pouvez vous retrouver dans une situation où vous changez sans cesse de méthode, sans pour autant

obtenir de résultats adéquats. Par ailleurs, vous devriez motiver les membres de votre équipe de façon honnête et ouverte, sans chercher à les manipuler.

Tout d'abord, définissez les facteurs de démotivation. Pour ce faire, faites preuve d'empathie : mettez-vous à la place de votre équipe, demandez-vous ce que vous pourriez faire pour miner son moral, puis évitez cela comme la peste ! Ensuite, posez-vous les questions qui suivent (ou, mieux encore, obtenez de la rétroaction à ce sujet de la part de votre équipe).

- Ai-je établi des objectifs clairs pour tous les membres de mon équipe ? Être motivé, c'est être prêt à déployer les efforts nécessaires pour accomplir quelque chose de précis. Si vos troupes ne savent pas exactement ce que vous attendez d'elles, leur productivité diminuera.
- Les membres de mon équipe comprennent-ils bien l'ensemble du projet ? Leur contribution à votre entreprise sera plus grande s'ils ont une bonne idée du projet. Cela dépasse la connaissance des renseignements de base.
- La charge de travail de mon équipe est-elle réaliste et correctement équilibrée ? Si une personne est débordée, elle abandonnera ou elle se tuera à la tâche en une tentative futile de réaliser l'impossible. Cela minera sa motivation. Par ailleurs, si une partie de l'équipe se tourne les pouces tandis que l'autre travaille jour et nuit, tout le monde perdra le feu sacré.
- Mes troupes participent-elles suffisamment à la prise de décisions ? Si les membres de votre équipe sentent qu'ils ont une influence sur le résultat, ils s'engageront davantage. S'ils ont l'impression que vous ignorez leurs idées, ils se traîneront les pieds.

La motivation des personnes

Comme il est impossible d'encourager simultanément tous les membres d'une équipe, vous devez, en tant que chef de projet, utilisez vos méthodes de motivation à l'échelle de l'individu. Pour ce faire, il vous faut comprendre ce qui fait vibrer chacun de vos employés.

Dans la plupart des cas, il suffit d'une petite enquête pour découvrir ce qui intéresse les membres de votre équipe. Vous pouvez agir de plusieurs manières : converser avec eux, les observer au travail ou procéder par essais et erreurs. Quoique la motivation soit avant tout d'ordre individuel, elle obéit à certains principes communs.

- Le sens de l'accomplissement. Il s'agit de la satisfaction associée au fait d'avoir réalisé quelque chose d'important.
- La notion d'achèvement. Cela désigne la satisfaction liée au fait d'avoir bien accompli son travail.
- Le plaisir de relever des défis. Cela renvoie à la satisfaction d'avoir réalisé une chose considérée comme difficile.
- Le cheminement de carrière. Il s'agit de l'accomplissement de travaux qui font progresser une carrière à long terme, même si les tâches ne sont pas particulièrement intéressantes.
- L'influence des pairs. Cela désigne le besoin de répondre aux attentes des collègues.
- La satisfaction intellectuelle. Cela renvoie au fait d'apprécier la stimulation inhérente à une tâche qui requiert de la réflexion ou de l'imagination.

Les motivateurs à long terme

Certaines des techniques de motivation qui permettent d'obtenir des résultats immédiats n'ont pas de répercussions à long terme. Par exemple, le fait d'octroyer une augmentation de salaire à quelqu'un aura un effet positif sur le moment, mais cela ne durera pas. La personne en question s'habituera rapidement à son nouveau salaire, qui, bientôt, ne constituera plus un facteur de motivation. En conséquence, ce genre de technique devrait faire partie de votre coffre à outils de chef de projet, mais il ne faudrait pas que vous vous y limitiez.

Vous devez susciter un enthousiasme soutenu au sein de votre équipe, et cela s'obtient rarement sans prendre de mesures. Les petits gestes, souvent négligeables en eux-mêmes, ont un effet

cumulatif important. Redéfinissez votre façon de gérer vos employés et d'organiser votre travail, afin que tout ce que vous entreprenez ait un effet motivationnel positif.

Quelques suggestions pour cultiver l'intérêt et l'enthousiasme

- Définissez vos attentes. Soyez clair sur ce que vous attendez de votre équipe et sur les normes exigées.
- Choisissez des cibles ambitieuses. Fixez-vous quelques objectifs considérés comme difficiles à atteindre, car les gens aiment bien les défis.
- Restez parfois en retrait. Assurez-vous que les membres de votre équipe jouent un rôle pivot dans les activités importantes plutôt qu'un simple rôle de soutien. Par exemple, si vous organisez une présentation, permettez à vos troupes de participer activement à l'exposé plutôt que de les cantonner à la préparation du matériel.
- Offrez des récompenses simples, mais significatives. Par exemple, vous pourriez payer un repas aux employés qui ont dû faire des heures de travail prolongées.
- Organisez des activités sociales informelles. Vous pourriez par exemple proposer aux membres de votre équipe de participer à une soirée de quilles. Cela encouragera les interactions à l'extérieur du travail.

Rappelez-vous : le chef de projet donne le ton. Si vous avez une attitude sombre dès le début, votre pessimisme sera contagieux. À l'inverse, si vous donnez l'exemple par votre enthousiasme, vos employés se convaincront que, même si le projet est ardu, il est réalisable.

3. La démonstration de votre leadership

Une fois que vous avez formé une bonne équipe et que vous en avez motivé les membres, que faites-vous ? Savent-ils où ils s'en vont ? Si vous n'avez pas une bonne idée des objectifs du projet et de la

manière de les atteindre, il vous sera impossible de faire preuve de leadership. En réponse, votre équipe tournera au ralenti ou se précipitera dans toutes les directions.

Un plan solide est à la base d'un leadership efficace, mais il en faut plus pour stimuler une équipe. Vous devez en effet travailler de façon à inspirer la confiance et à tirer le meilleur parti de vos employés. Vous pouvez acquérir ces aptitudes. Voici quelques conseils en ce sens.

- Donnez l'exemple. Par votre façon de vous comporter, vous devez montrer ce que vous attendez des autres.
- Ne baissez jamais les bras. Il vous faut être prêt à donner votre maximum jusqu'à l'achèvement d'une tâche.
- Soyez honnête tout en ayant du tact. L'honnêteté est la meilleure politique, mais pas quand elle est exercée au détriment des relations de travail.
- Soyez impartial. Traitez tout le monde de façon juste et équitable, même si vous avez des préférences.
- Soyez persuasif. Vérifiez vos renseignements pour être conséquent et convaincant. N'oubliez pas que votre façon de présenter les faits peut être tout aussi importante que les faits eux-mêmes.

Entre la dictature et la démocratie

Il existe de nombreux styles de leadership, allant de l'autocratie à la consultation. Il est essentiel que le vôtre soit adapté à votre caractère. Si vous êtes amateur de consensus, le leadership agressif ne sera pas convaincant; si vous aimez prendre des décisions sans laisser beaucoup de place aux débats, le style consultatif ne vous conviendra pas.

Cela dit, pour être un chef de projet infaillible, il vous faut être capable d'adapter votre style de gestion au projet du moment. Pour ce faire, vous devez être au parfum de la culture de l'organisation où

vous travaillez, de la nature du projet à livrer et des priorités immédiates. La capacité de reconnaître les situations où vous avez besoin d'adapter votre style constitue un atout précieux.

À notre avis, l'approche consultative est, la plupart du temps, beaucoup plus efficace que les autres. Pourquoi ? Parce que les gens sont davantage motivés lorsqu'ils se sentent engagés dans le processus. Cependant, il y a une grande différence entre la consultation et la gestion de projet en comité.

En effet, comme chef de projet, vous devez tenir compte des opinions des membres de votre équipe, mais c'est à vous que reviennent les décisions finales. Parfois, il vous faudra aller à l'encontre de l'idée la plus populaire. Ne vous laissez pas mener par vos employés ; ça peut être tout aussi contreproductif que de ne pas les écouter du tout.



La participation active ou inactive ?

Un autre aspect du style de leadership est la portée de la participation. Êtes-vous un gestionnaire actif ou inactif ? Certains chefs de projet éprouvent un besoin incontrôlable de s'engager, particulièrement si ce sont des spécialistes du domaine. Ils croient qu'ils feront le travail mieux et plus vite que les autres. Dans l'absolu, il est souvent vrai qu'ils ont plus d'aptitudes que d'autres dans la sphère d'activités en question, mais, s'ils veulent tout faire eux-mêmes, ils devront se contenter de livrer des produits simples qui peuvent être conçus par une seule personne. Dans le contexte d'un projet plus complexe, ce n'est pas réaliste. Par conséquent, il faut parfois cesser de travailler au projet et commencer à le gérer.

Cela dit, vous ne devriez pas non plus adopter une approche inactive. En effet, votre équipe appréciera que vous interveniez à l'occasion. Toutefois, si vous le faites trop souvent, vous risquez d'être perçu comme une personne qui s'ingère dans tout. Bref, pour être le plus efficace possible, il vous faut intervenir, mais toujours de manière pondérée et judicieuse.

La participation active ou inactive ?

	Avantages	Inconvénients
Active	Bonne connaissance de ce qui se passe sur le terrain. Possibilité d'intervenir directement et rapidement.	Possibilité de démotiver les membres de l'équipe par des interventions persistantes. Risque d'être facilement détourné des responsabilités liées à la gestion de projet.
Inactive	Bonne connaissance, par les membres de l'équipe, de ce qu'ils doivent faire. Possibilité de se concentrer sur l'essentiel des tâches de gestion de projet.	Possibilité de perdre le contact avec ce qui se passe sur le plancher des vaches. Risque de paraître à l'écart des membres de l'équipe.

Il vous faut trouver le juste équilibre. Vous devez laisser de la latitude à votre équipe en ce qui concerne la livraison, mais vous devez aussi faire preuve de leadership pour éviter de perdre la maîtrise des problèmes et de perdre le contact avec le projet.

Une crise ? Quelle crise ?

Même si le projet est bien planifié et bien géré, il y aura quelque chose qui ne tournera pas rond à un moment donné. Peut-être que le réseau électrique du quartier sera endommagé lorsqu'un de vos excavateurs sectionnera un câble enfoui. Au cours des crises, les aptitudes relationnelles du chef de projet sont mises à rude épreuve.

Les définitions de Barker et Cole

Un **projet** est un travail particulier comprenant un début, une fin… et au moins une crise importante.

Durant les crises, vous verrez quel est le degré d'organisation et de motivation de vos troupes. Vous apprendrez également si votre style de leadership est efficace. Un chef de projet compétent est en mesure de s'occuper de chaque crise, avec l'aide de son équipe. Celle-ci en ressortira plus forte, et votre réputation en sera consolidée.

Lorsqu'un chef de projet de type dictateur est en poste, il lance une chasse aux sorcières dès le début d'une crise pour trouver un coupable. Cela peut engendrer une vague d'anxiété temporaire : les membres de l'équipe redoublent d'ardeur pour éviter la répétition du problème. Cependant, pour quelqu'un qui tente de stimuler son équipe, une crise représente une excellente occasion d'inspirer le respect et d'augmenter sa cote d'estime. Il s'agit là d'atouts essentiels pour un gestionnaire.

Bref, plutôt que de traquer un coupable, concentrez-vous sur la résolution du problème. Ne demandez pas : « Qui est responsable ? » mais plutôt : « Comment régler le problème ? » Ne cherchez pas à présenter à la haute direction l'agneau du sacrifice ; faites preuve de

leadership en déclarant que vous avez vous-même une part de responsabilité dans la crise et que vous cherchez activement une solution. En fait, en temps de crise, il est particulièrement important de montrer que vous vous sentez responsable de la situation.

Souvent, le problème n'en est pas vraiment un: il consiste en un ensemble de petites difficultés qui finissent par prendre une ampleur démesurée. Si vous vous y attardez, vous trouverez probablement une solution ou un moyen de contourner le problème. Il est donc essentiel de garder votre calme et de vous concentrer sur la tâche à accomplir pour vous sortir du pétrin. Votre façon de traiter les crises restera gravée dans la mémoire de votre équipe.

En résumé

Pour un chef de projet, les aptitudes relationnelles sont aussi importantes que la capacité à produire un bon plan et à maintenir un registre des risques et des enjeux adéquat. Dans le cadre de votre mandat, vous devrez souvent composer avec les gens: tantôt, vous aurez à encourager un membre dissipé de votre équipe à faire son travail, tantôt vous devrez apaiser un client exigeant tout en jonglant avec les responsabilités du projet.

Oubliez la croyance populaire selon laquelle seuls les chefs de projet intraitables et sans merci réussissent. Plusieurs styles de leadership sont efficaces, et il est important d'opter pour celui où vous êtes à l'aise. Cela dit, vous gagnerez beaucoup à adopter une approche consultative, ce qui n'est pas la même chose qu'une prise de décisions en comité. Une part importante du leadership de projet réside dans votre capacité à montrer que vous êtes ultimement responsable de ce qui se produit et qu'en conséquence vous devez prendre toutes les décisions importantes.

Tenez compte des facteurs de motivation et de démotivation, et souvenez-vous que votre équipe est composée de gens aux personnalités diverses. Qu'est-ce qui les fait sortir du lit? Comment tirer le meilleur de leurs talents? Vous devez trouver les réponses à ces questions pour que votre équipe atteigne son degré de productivité optimal.

Il est fascinant de constater la vitesse à laquelle se répand la réputation d'un chef de projet. « Il est tout à fait convenable, j'imagine » : les membres de votre équipe ne diront jamais plus que cela en public, mais pour eux, cela signifie qu'il est très agréable de travailler avec vous et qu'ils sont heureux de le faire.

Le mot de la fin pour la direction d'équipe efficace

- Vous ne pouvez pas être meilleur que votre équipe.
- En matière de productivité, ne vous contentez pas de la norme ; vous pouvez faire mieux.
- Testez des techniques de motivation jusqu'à ce que vous trouviez celle qui vous convient.
- Ne volez pas la vedette et ne jetez pas le blâme sur les autres.
- Souvenez-vous que, parfois, il est préférable de ne pas avoir d'employé que d'embaucher n'importe qui.
- Si vous ignorez où s'en va votre projet, votre équipe ne le saura pas non plus !

CHAPITRE 7

Les rencontres productives

Les meilleurs rendez-vous en ville

Les réunions sont des occasions
où on prend des notes
et où on perd des heures.

Anonyme

Introduction

Selon une conception dominante, le chef de projet organise sans cesse des réunions inutiles. De l'avis de certains, il passe ainsi son temps à monopoliser ses employés principaux, tandis que le reste de l'équipe se charge du vrai travail.

Cela dit, rares sont les gens qui mettent en doute l'importance d'une bonne diffusion de l'information au sein d'une organisation. Chaque fois que nous avons sondé des employés, les problèmes de communication se sont retrouvés en tête de liste d'une façon ou d'une autre. Il semble donc logique d'affirmer qu'il est essentiel de réunir les gens. Par conséquent, la réunion constitue un moyen de communication à la fois fort populaire et fort critiqué. De toute évidence, il y a un paradoxe…

Les chefs de projet utilisent de nombreux moyens de communication, dont les conversations informelles, les courriels, les appels téléphoniques, les réunions et les ateliers. Nul ne sait exactement pourquoi, mais les réunions suscitent plus de fureur et de mépris, chez les membres des équipes, que toute autre méthode. Cela est probablement attribuable, du moins en partie, au fait que ces rencontres paraissent se succéder à une cadence frénétique.

Jusqu'à un certain point, nous sommes d'accord avec les plaintes générales concernant les réunions. Toutefois, nous croyons que ces dernières devraient avoir meilleure presse. En effet, elles ne sont pas fondamentalement mauvaises, même si on ne peut nier leur nature chronophage. Leur lacune principale réside dans le manque d'habiletés des organisations en la matière : la plupart des réunions sont mal préparées, mal animées, et elles manquent de suivi. Cela

ne contribue pas à les rendre productives. C'est bien dommage, car la réussite des projets dépend grandement de la capacité qu'ont les gestionnaires de mettre sur pied des réunions rondement menées.

Les vérités de Barker et Cole

L'excès de réunions, c'est un peu comme un céilithe sans la musique, le chant et la danse. (Le céilithe est une rencontre sociale informelle où il y a de la musique folklorique écossaise et irlandaise, des chants, de la danse et des contes.)

Les réunions jouent un rôle important dans la gestion de tout projet, pour le meilleur et pour le pire. Si vous adoptez certaines mesures simples et efficaces, vous ferez avancer votre projet par leur intermédiaire plutôt que de faire perdre du temps à votre équipe. Pour jouer un rôle central dans la gestion de projet, les rencontres doivent être productives. Voilà pourquoi nous leur consacrons ce chapitre.

Les différentes formes de réunions

Le terme « réunion » désigne quantité de concepts, qui vont de la rencontre informelle et fortuite dans le couloir à la présentation à grande échelle. Le cœur de toute réunion de projet est son objectif, c'est-à-dire sa raison d'être. Dans le contexte qui nous occupe, il s'agit généralement d'un des **3 objectifs** suivants (ou d'une combinaison d'entre eux).

1. La planification et l'examen des progrès. Ces éléments, qui sont au cœur de la gestion de projet, peuvent être de portée individuelle ou collective. En général, les groupes interactifs obtiennent de meilleurs résultats que les autres en ce qui a trait aux grands travaux de planification ou aux examens étoffés des progrès.
2. La prise de décisions. De nombreuses décisions touchant les projets requièrent l'avis de personnes compétentes, qui possèdent les renseignements pertinents afin d'en arriver à une conclusion éclairée.

3. La réalisation d'un travail constructif. Les gens doivent régulièrement être réunis pour travailler à des livrables, par exemple pour déterminer les exigences de départ d'un projet et les mettre en ordre de priorité.

Si aucun de ces objectifs ne justifie la tenue d'une réunion, activez la sonnette d'alarme.

Les conseils de Barker et Cole

De temps en temps, invitez plusieurs personnes à participer à une longue réunion. En réunissant 10 individus pendant 3 heures, vous pourrez probablement abattre une bonne part des tâches de la semaine.

Bien qu'il existe toutes sortes de réunions (informelles, formelles, ordinaires, extraordinaires, planifiées, ad hoc, individuelles, d'équipe), elles devraient toutes avoir la même structure de base. Celle-ci comporte **3 étapes.**

1. La préparation : il s'agit ici de couler les fondations d'une séance productive.
2. L'orchestration : cela consiste à mener une réunion en vue d'atteindre des objectifs.
3. Le suivi : c'est la récolte des fruits de la rencontre.

Examinons chacune de ces étapes.

1. La préparation

Si vous êtes observateur, vous saurez, dès les premières minutes d'une réunion, si elle sera productive ou non. En fait, le sort d'une rencontre est généralement déterminé bien avant qu'elle commence, car il dépend du degré de préparation.

Il est étonnant de constater à quel point les gestionnaires investissent peu d'effort dans la préparation des rencontres. Souvent, ils improvisent, ce qui explique pourquoi les réunions se soldent fréquemment par un échec. C'est inexcusable. Tout chef de projet devrait préparer ses réunions en fonction d'objectifs clairs et précis et proposer un ordre du jour aux participants. L'atteinte des objectifs est la mesure du succès de la rencontre, et l'ordre du jour trace la voie pour y parvenir.

Voici comment vous devriez organiser une réunion.

L'ABC de la préparation d'une réunion

A. Établissez les objectifs et l'ordre du jour. Ne convoquez jamais les gens sans savoir pourquoi vous le faites. Si vous ignorez ce que vous voulez, il n'est pas encore temps de tenir une réunion.

- Déterminez ce que vous désirez retirer de la rencontre. Assurez-vous que vos objectifs sont spécifiques et atteignables, considérant le temps dont vous disposez.
- Établissez l'ordre du jour en fonction des objectifs de la réunion. Incluez-y des points d'introduction et de résumé. Soyez réaliste quant au nombre de points à traiter.
- Diffusez à l'avance les objectifs et l'ordre du jour, puis demandez aux gens de formuler des commentaires. Assurez-vous que les personnes convoquées ont suffisamment de temps à accorder aux travaux préparatoires exigés.

B. Invitez les bonnes personnes. Si vous négligez ce point, il vous aura été inutile de clarifier vos objectifs et d'élaborer un ordre du jour précis.

- Veillez à ce que les personnes que vous avez conviées à la réunion soient libres au jour et à l'heure convenus.
- Selon le genre de rencontre que vous comptez tenir, limitez le nombre de participants.
- Voyez à ce que les personnes présentes et vous puissiez remplir les rôles de président, de secrétaire et de chronométreur.

C. Portez une attention particulière à l'organisation physique des lieux. Cela peut sembler futile mais, si tout n'est pas réglé à l'avance, vous pourriez avoir des problèmes.

- Choisissez un endroit approprié. Parfois, il devra être pratique, donc situé au sein de votre milieu de travail ; d'autres fois, au contraire, il conviendra d'éloigner les gens des distractions de leur environnement professionnel.
- Assurez-vous d'avoir l'espace et le matériel nécessaires. Vous aurez peut-être besoin d'apporter quelques trucs. (Avez-vous remarqué qu'un nombre impressionnant de crayons marqueurs ne fonctionnent pas ?)
- Organisez l'espace en fonction du genre de réunion. Par exemple, un amphithéâtre ne conviendra pas dans le contexte d'une discussion de groupe.

La représentation et l'absentéisme

Un des aspects les plus difficiles de la préparation d'une réunion est de faire en sorte que les bonnes personnes y assistent. Vous devez non seulement les convoquer, mais également vous assurer qu'elles viendront plutôt que d'envoyer quelqu'un pour les représenter.

En effet, les représentants sont une plaie, car ils sont de piètres remplaçants pour les champions que vous avez invités. C'est un peu comme si votre femme ou votre homme idéal déléguait son meilleur ami à votre premier rendez-vous galant. Cela peut avoir du bon, mais c'est rarement le cas.

Pour éviter ce genre de situation, demandez personnellement aux gens que vous avez convoqués s'ils seront présents à la réunion. En cas d'hésitation, utilisez vos aptitudes relationnelles pour les convaincre d'y participer. Si vous êtes bien préparé, vous serez en mesure de leur expliquer pourquoi ils ont été invités, quel rôle vous leur destinez et quelles seraient les répercussions de leur absence.

Les rôles et les responsabilités clés

Au cours de la préparation d'une réunion, vous devez vous occuper à l'avance des **3 rôles** principaux que voici.

1. Le président. Il est responsable de la bonne marche de la réunion. Dans la mesure du possible, chargez-vous de ce rôle.
2. Le secrétaire. Il s'agit du responsable du procès-verbal de la réunion. Affectez une personne de confiance à cette tâche.
3. Le chronométreur. Il fait le suivi des progrès en fonction de l'ordre du jour. Demandez à quelqu'un de se porter volontaire pour cette tâche.

Le président orchestre la réunion. Il doit être efficace, car il s'agit du rôle le plus important. Il lui faut demeurer à la fois centré, impartial et tolérant. Cet équilibre est difficile à atteindre. Nous aborderons en détail le sujet de la facilitation au prochain chapitre.

Il est tentant de considérer la tâche du secrétaire comme une simple besogne administrative. Cependant, il s'agit généralement d'un poste qui requiert de bonnes aptitudes. Le secrétaire doit être vif, car il lui faut discriminer ce qui mérite d'être consigné. De plus, il doit capter l'essence des décisions et des mesures prises dans le feu de l'action. C'est tout un défi ! Par ailleurs, il lui faut être capable de prendre la parole pour arrêter la réunion si des clarifications sont nécessaires ou si des mesures qui ne lui semblent pas logiques ont été adoptées.

Dans le contexte des petites réunions, le président peut se charger de prendre des notes. Cependant, pour toute rencontre d'une certaine envergure, il est préférable d'éviter de cumuler les postes. Il est difficile de prendre de bonnes notes tout en tentant de maîtriser la dynamique de la réunion et de respecter l'ordre du jour. D'un autre côté, en jouant simultanément les rôles de président et de secrétaire, le chef de projet a un certain pouvoir sur le déroulement de la réunion.

Quant au chronométreur, sa tâche est évidente. Il a besoin d'une montre et il doit garder l'œil dessus. Par ailleurs, il lui faut être capable de prendre la parole pour signaler qu'une partie de la rencontre arrive à son terme. Il n'a cependant pas à se préoccuper des rappels à l'ordre qui surviennent à des moments inopportuns ; en effet, il revient au président, parfois sur le conseil des autres, de prendre des décisions sur la manière de gérer les pressions temporelles. Cela dit, il lui est

possible d'aider grandement le président en lui donnant de bonnes raisons de mettre fin à une discussion interminable et d'inciter les participants à aller de l'avant.

Les options de haute technologie

La technologie offre des solutions de rechange pratiques aux rencontres. En effet, la plupart des organisations ont accès à du matériel de téléconférence et de vidéoconférence qui permet d'épargner du temps et de l'argent, surtout quand les participants sont dispersés dans le pays, voire dans le monde.

Ces solutions produisent des résultats optimaux lorsque les participants entretiennent déjà des relations de travail efficaces. Pour une première réunion, la présence physique des gens est donc conseillée. De plus, les téléconférences fonctionnent mieux si elles sont entrecoupées de rencontres en personne, même si tout le monde se connaît bien. Si les gens se déplacent pour prendre part à une rencontre, ils ont l'occasion d'accomplir du travail efficace en marge de la réunion et de participer à des activités sociales additionnelles. Par ailleurs, l'usage abusif de la téléconférence et de la vidéoconférence crée un clivage entre le « nous » et le « eux », ce qui peut éroder l'esprit d'équipe.

De bons conseils pour la préparation d'une réunion

- Assurez-vous d'accorder assez de temps à chaque point de l'ordre du jour. Ainsi, vous ne vous ferez pas lyncher si vous écourtez la réunion. Par ailleurs, souvenez-vous que les points grugent toujours plus de temps que prévu.
- Ponctuez la rencontre de pauses. En général, un groupe ne peut être productif plus d'une heure et demie. Limitez les pauses à 15 minutes.
- Si vous voulez que la rencontre soit véritablement interactive, ne convoquez pas plus de sept participants, sinon les gens n'oseront pas parler, et la réunion risque d'être dominée par un ou deux orateurs.

- N'esquivez pas les fauteurs de trouble ni ceux qui sont en désaccord avec vous, surtout s'il s'agit de participants clés. Toutefois, évitez de vous trouver en terrain glissant, particulièrement si vous êtes le seul à avoir votre opinion ou si vous n'êtes pas préparé à affronter l'obstacle.
- Réglez bien le chauffage car, s'il fait trop chaud ou trop froid, les gens ne pourront se concentrer de manière adéquate sur ce que vous dites.

2. L'orchestration

Généralement, vous tiendrez le rôle de président. Par conséquent, vous aurez une influence significative sur le traitement de chaque point. Même si vous avez bien préparé la rencontre, vous devez veiller à ce qu'elle parte du bon pied. L'ouverture donne le ton au reste de la réunion. Assurez-vous d'arriver le premier, puis accueillez les autres au fur et à mesure, particulièrement s'il est possible que la réunion prête à la controverse ou au litige.

Commencez par saluer tout le monde de façon enjouée et positive, sans trop en mettre. Vos sourires et vos salutations amicales créeront une atmosphère favorable au bon déroulement de la réunion. C'est également le moment de vous présenter à ceux qui ne vous connaissent pas.

Puis, établissez les règles de base de la réunion, mais attention : vous pourriez vous mettre les gens à dos en jouant le rôle du professeur râleur. Par exemple, plutôt que d'ordonner à un participant d'éteindre son téléphone cellulaire, éteignez le vôtre en faisant la réflexion suivante à voix haute : « J'oublie toujours d'éteindre mon cellulaire. » La plupart des gens raisonnables vous emboîteront le pas.

Les 5 meilleures façons de tuer une réunion dans l'œuf

1. Arrivez avec 10 minutes de retard.
2. Étendez-vous sur votre passe-temps préféré.
3. Soulevez des doutes quant au bien-fondé de cette réunion.

4. Annoncez que vous partirez au milieu de la rencontre et que vous en confierez les rênes à une personne qui hésite à prendre cette responsabilité.
5. Commencez la réunion en discutant d'un point qui n'est pas à l'ordre du jour.

Les aptitudes nécessaires pour présider une réunion efficace s'acquièrent avec le temps, mais il est bon de vous rappeler ces quelques règles de base.

- D'entrée de jeu, résumez l'objectif de la rencontre et survolez l'ordre du jour.
- Gardez le cap sur les points inscrits à l'ordre du jour.
- Respectez le temps prévu pour chaque point et, surtout, commencez et terminez la réunion aux moments convenus.
- Encouragez la participation active de toutes les personnes présentes.
- À la fin de la réunion, résumez et confirmez les décisions et les mesures qui ont été prises.

Comme président, vous déterminez le rythme de la réunion et donnez l'exemple, mais il est important que vous puissiez compter sur des participants solidaires. Par exemple, si vous devez discuter d'une idée controversée, laissez quelqu'un d'autre soulever la question. Ce sera plus efficace, car vous serez en mesure d'influencer l'orientation de la discussion sans donner l'impression que vous voulez dominer la réunion.

Les vérités de Barker et Cole

Le mot « domestique », qui signifie serviteur, est utilisé pour décrire un membre du groupe qui sacrifie son rendement personnel au succès de l'équipe. Tout chef de projet a besoin d'un collaborateur ponctuel qui respecte l'étiquette et qui accomplit sa tâche en temps opportun.

Un dernier conseil : le président devrait inscrire, sur un tableau de papier ou un tableau blanc, les questions qui sont pertinentes mais qui sortent de la portée de la réunion. Cet espace est un outil pratique permettant au président de maintenir le cap sans négliger les contributions. Pour être efficace, il doit toujours être visible, et on doit convenir d'un moment où ces questions seront traitées.

Ce qui ne devrait pas arriver à un chef de projet (et pourtant…)

Un chef de projet avait entrepris un travail sur un des programmes proposés par une société de télécommunications en Irlande. Les réunions avaient lieu dans des salles de conférence luxueuses, et tous les acteurs clés – près de 30 personnes – y assistaient. Le patron du gestionnaire lui avait fait connaître l'importance de la première impression, et ils avaient passé du temps à s'exercer. Le chef de projet avait porté une attention particulière à chaque détail de la préparation de la réunion. Rien n'avait été laissé au hasard.

Le jour de la réunion est arrivé. En approchant de la salle de conférence, 10 minutes à l'avance, le gestionnaire a eu l'impression que le ton de la discussion venant de l'intérieur était de mauvais augure. Soudain, il a compris : la réunion devait commencer à 9 h ! Il s'était trompé d'heure et avait raté son coup.

L'adage dit : vous n'aurez jamais une deuxième chance de faire une bonne première impression. Ne tenez jamais les détails simples pour acquis !

3. Le suivi

Au sortir d'une réunion, certains considèrent que leur travail est accompli. Eh bien, dans la plupart des cas, c'est faux : il faut prendre les résultats de la rencontre en considération et faire le suivi. En

fait, une réunion, c'est autant ce qui se passe pendant qu'après. Il vous incombe donc d'assurer le suivi des décisions et des mesures qui ont été prises au cours de la rencontre.

Le processus de suivi commence durant la réunion, alors que le secrétaire rédige le procès-verbal, prend des notes méticuleuses et prépare un compte rendu détaillé de la rencontre. Il se peut que vous n'ayez pas d'emblée envie de participer à la rédaction de ce document, car vous vous dites qu'il ne présentera que des mesures vagues dont vous avez déjà du mal à vous souvenir. Il ne doit pas en être ainsi : le procès-verbal doit être un adjuvant, un document de suivi de votre projet.

Pour que le procès-verbal soit véritablement utile, seuls **3 types de points** doivent y être inscrits.

1. Les décisions. Il s'agit de la consignation de toutes les ententes convenues. Les entrées doivent indiquer qui a pris la décision et en quoi elle consiste.
2. Les mesures. Elles renvoient à la précision des tâches de suivi assignées à une personne au cours de la réunion. L'entrée doit documenter la mesure, la personne qui en est responsable et la date d'achèvement prévue.
3. Les notes pertinentes. Il s'agit du résumé de l'information essentielle à la mise en contexte des décisions et des mesures prises. À utiliser à l'occasion, avec parcimonie.

Les conseils de Barker et Cole

Assurez-vous que chaque entrée relative aux mesures indique exactement ce qui doit être fait, la date d'achèvement prévue et la personne qui est responsable du volet en question. Les mesures vagues engendrent la confusion et l'inaction.

Lorsqu'il est possible que le procès-verbal soit controversé, voyez à ce qu'il soit entendu durant la réunion. Il peut paraître fastidieux de revoir chaque point clé, mais cette technique est excellente pour confirmer la compréhension des ententes et pour éviter des heures de débat après la rencontre.

Par ailleurs, la diffusion rapide du procès-verbal constitue un atout au chapitre du suivi des mesures. Idéalement, vous devriez y voir le jour même ou, au plus tard, à la fin du jour ouvrable suivant. Comme nous l'avons souligné, la rédaction du procès-verbal n'est pas nécessairement une tâche fastidieuse. Le fait de la reporter mine l'exercice et donne une mauvaise impression de votre engagement en ce qui concerne les mesures. Bref, peu après la réunion, consacrez du temps au secrétaire de manière que le procès-verbal soit distribué alors que le sujet est encore chaud.

Une fois le document diffusé, il est essentiel de suivre les progrès des mesures convenues et de les relancer au besoin. Pour ce faire, vous aurez besoin d'un mécanisme efficace ; le registre des mesures est un outil pratique à ce titre.

Vous vous rendrez vite compte qu'un bon suivi est un cercle vertueux. Lorsque les gens constatent que les engagements pris au cours des réunions ne sont pas oubliés, ils passent plus aisément à l'action.

Voir grand en pensant petit

Il est facile de négliger, voire de sous-estimer, le pouvoir des conversations imprévues qui se tiennent, par exemple, dans le couloir ou l'ascenseur. Pourtant, vous en conviendrez, plusieurs décisions ayant un certain poids sont prises dans ce genre de situation. Pourquoi ? Parce que les gens sont plus détendus en contexte informel.

Faites bon usage des occasions fortuites ou des visites inopinées ; vous ne le regretterez pas. Procédez à une vérification rapide et automatique du potentiel de ces situations et ayez recours à une approche systématique d'exploitation des occasions. Comme vous pouvez le constater, nos principes sont adaptables ; ils servent autant dans le contexte des grandes réunions que dans celui des rencontres individuelles.

Les définitions de Barker et Cole

Lorsque deux personnes ou plus se rencontrent et s'adonnent à autre chose qu'au bavardage social, il s'agit d'une **réunion.**

Ce type d'approche est particulièrement utile lorsque vous traitez avec des cadres supérieurs ou avec des gens qui ont la phobie des réunions. Les cadres ont peu de temps à consacrer aux rencontres, et il est difficile de prévoir à quel moment ils seront libres. Selon nous, il est beaucoup plus facile d'attendre une occasion fortuite ou d'en provoquer une. Attendez qu'on vous demande : « Comment ça va ? » Ensuite, abordez de front la question qui vous préoccupe. Tenez-vous-en à une requête ; n'opposez pas à votre vis-à-vis un barrage de récriminations. En effet, si vous demandez trop, vous n'obtiendrez rien. Considérez ces occasions comme des rencontres avec un génie récalcitrant qui peut exaucer vos désirs, mais qui ne fera pas le premier pas.

Un conseil : sachez que les rencontres informelles nécessitent la même rigueur que les réunions formelles. Vous devez être fin prêt à prendre des décisions ou des mesures. Demandez-vous ce que vous cherchez à accomplir. Quel est l'objectif de la rencontre et quelle est la meilleure tactique à adopter ? Si vous n'êtes pas préparé, votre réunion fortuite pourrait vous faire reculer.

De plus, vous devriez documenter tout ce qui est d'une certaine importance. Souvent, il suffit d'un courriel qui reprend les points importants de la discussion. Si rien n'est consigné, vos conversations peuvent devenir contreproductives ; vous pourriez être à la merci des souvenirs divergents ou des ouï-dire.

Les conseils de Barker et Cole

Évaluez régulièrement vos réunions périodiques et vérifiez si leur tenue est toujours nécessaire. Ne vous laissez pas prendre au piège des rencontres sans objet.

En résumé

Avez-vous déjà entendu dire : « L'ordre du jour était clair, les bonnes personnes étaient présentes, et la réunion a commencé à l'heure dite. Le président était à son affaire, et tout le monde a participé. Comment se fait-il que ça ait déraillé ? » La discipline nécessaire à la tenue de rencontres réussies n'est pas difficile à acquérir, mais il peut être ardu de la mettre en application avec régularité.

Souvenez-vous : les réunions jouent un rôle important dans le contexte des projets. Si vous voulez être un gestionnaire brillant, celles que vous organisez doivent être très productives. Les fondements de la réussite reposent sur la préparation. Assurez-vous de vous présenter sur les lieux de la rencontre avec un ordre du jour solide. Veillez également à ce que les bonnes personnes soient présentes et à ce que les rôles de chacune soient bien déterminés.

Pendant la réunion, portez attention à l'efficacité du président, du secrétaire et du chronométreur, même si vous jouez vous-même un ou plusieurs de ces rôles. Assurez-vous de respecter l'ordre du jour et de faire consigner toutes les décisions et les mesures importantes. Ne dépassez pas le temps alloué. Acquérez la réputation d'un capitaine qui mène bien sa barque.

Les réunions sont une part importante d'une gestion de projet efficace et elles constituent votre vitrine en tant que gestionnaire. De nombreuses personnes ne vous verront à l'œuvre que dans le contexte de rencontres. Si celles-ci sont bien préparées, elles seront productives, et votre réputation de bon chef de projet sera consolidée à juste titre.

Le mot de la fin sur les rencontres productives

- Allouez toujours le temps nécessaire à la préparation d'une réunion. C'est la seule façon de vous assurer que celle-ci sera productive.
- Aucune rencontre ne devrait être tenue sans un ordre du jour soutenu par l'énoncé de l'intention et des objectifs.
- Jouez le rôle de président et veillez à ce que les bonnes personnes tiennent ceux de secrétaire et de chronométreur.
- Le suivi des réunions commence par la production d'un procès-verbal percutant axé sur les mesures. Diffusez-le sans tarder.
- Élaborez un dispositif permettant de faire le suivi des points d'intervention.
- Par-dessus tout, créez un cercle vertueux autour de vos réunions. Acquérez la réputation d'un chef de projet qui organise les meilleurs rendez-vous en ville.

CHAPITRE 8

Les aptitudes à la facilitation

C'est la vie !

Il est facile de trouver les bons joueurs.
La difficulté est de les faire jouer ensemble.

Casey Stengel (1890-1975)

Introduction

On dit que deux têtes valent mieux qu'une, et la majorité des gens admettent qu'il est plus facile de concevoir de nouvelles idées ou de résoudre des problèmes épineux en travaillant avec quelqu'un. D'autres adages vont dans le même sens : un problème partagé est un problème à moitié résolu, plusieurs mains allègent le travail, etc. Ces dictons illustrent le potentiel immense du travail d'équipe. Organisé de manière efficace, un groupe peut en effet mettre le savoir et l'expérience des individus en commun pour obtenir un résultat optimal.

Pour tirer parti du potentiel du travail d'équipe, vous devez être à la fois un facilitateur et un agent habilitant : il vous faut utiliser vos aptitudes relationnelles pour exploiter le plein potentiel de vos collègues sur le plan individuel et au sein de l'équipe.

Le travail collectif se pratique à des échelles diverses, qui vont des activités quotidiennes (comme le partage d'idées entre collègues) aux entreprises de plus grande envergure (comme les réunions de projet ou les ateliers). Quelles que soient ses méthodes, le chef de projet devrait tracer la voie et faciliter les choses. En conséquence, même si la facilitation ne fait pas à proprement parler partie de ses tâches, nous la considérons comme une des compétences essentielles à une gestion de projet éclairée.

La facilitation est une discipline en elle-même ; elle fait appel à des techniques et à des outils spécialisés. Vous n'avez pas à devenir expert dans le domaine, mais il est important que vous soyez en mesure de faciliter les réunions de projet et les ateliers. Vos aptitudes à ce chapitre feront toute la différence.

La facilitation est un sujet bien documenté, comme c'est le cas pour les autres aptitudes relationnelles discutées dans ce livre. Par la pratique, l'expérience et la recherche, vous acquerrez des compétences sur ce plan. Nous voulons ici analyser les principes fondamentaux de la facilitation dans la perspective d'un projet et traiter des techniques que tout chef de projet devrait selon nous maîtriser.

Le chef de projet facilitateur

Certaines personnes gagnent leur vie en jouant le rôle de facilitateur. Typiquement, elles sont indépendantes des projets – elles viennent généralement d'une organisation externe pour donner un coup de main. Il leur arrive fréquemment d'animer des ateliers importants et des réunions à grand déploiement.

Selon notre expérience, peu d'organisations comptent un facilitateur à plein temps dans leurs rangs, et peu d'entre elles font appel aux services de spécialistes externes. En fait, la vaste majorité d'entre elles n'utilisent pas du tout les facilitateurs reconnus. Vous pourriez avoir recours à l'un d'entre eux pour mener à bien certaines



de vos activités clés mais, la plupart du temps, vous devrez vous charger de cette tâche vous-même tout en contribuant à la discussion de façon constructive.

Nous ne voyons pas cela comme un problème. En fait, au risque de heurter le syndicat des facilitateurs, nous préférons nous charger nous-mêmes de ce travail, car nous considérons qu'un chef de projet habile est apte à exercer la facilitation. En outre, il jouit d'une compréhension personnelle de ce qui est bon pour le projet dans son ensemble. C'est le meilleur des deux mondes et c'est bien plus simple en matière de logistique !

Ce qui ne devrait pas arriver à un chef de projet (et pourtant…)

Un gestionnaire principal de projet s'était fait demander de présenter un exposé sur les fondements de la facilitation dans le contexte d'un programme de formation interne. Deux chargés de projet subalternes avaient été recrutés pour aider à la préparation du matériel (il s'agissait donc de « formation dans la formation »). Malgré leur nervosité, ils ont commencé l'exposé sur les chapeaux de roues. Ils s'apprêtaient à passer le témoin à leur collègue lorsque le téléphone cellulaire de ce dernier a sonné. Estomaqués, ils ont vu leur mentor quitter la salle pour prendre l'appel.

Les gestionnaires aguerris ne sont pas nécessairement des facilitateurs brillants. Si cette aptitude n'est pas naturelle chez vous, il vous faudra redoubler d'effort pour l'acquérir.

Comme nous l'avons mentionné, la facilitation ne se limite pas à l'animation de réunions. En fait, elle est présente dans tout ce qu'un chef de projet fait, par exemple dans la résolution d'un conflit entre deux membres d'un groupe de travail ou dans le processus de formation d'une équipe efficace. Cependant, dans le contexte d'un projet, il existe **3 situations** où les aptitudes à la facilitation sont vraiment essentielles.

1. Lorsque de nouvelles idées doivent être formulées, par exemple lorsque vous définissez les exigences de votre client en début de projet.
2. Lorsqu'une difficulté doit être résolue, par exemple lorsque votre équipe a produit un livrable défectueux, que vous devez comprendre le problème et le régler.
3. Lorsque vous devez trouver un terrain d'entente entre les tenants d'opinions divergentes, par exemple lorsqu'il vous faut accorder les visions des partisans et des détracteurs d'une conception particulière de votre projet.

Dans ce chapitre, nous explorerons les principes de la facilitation et les techniques qui peuvent servir dans des situations de projet courantes.

Les principes clés de la facilitation

Vous serez appelé à mettre à profit vos aptitudes à la facilitation dans bien des situations. Heureusement, il existe quelques principes qui sauront vous orienter. Dotez-vous des **4 objectifs** suivants. Ils sont essentiels à la réussite de la facilitation et méritent que vous vous y attardiez.

Les objectifs fondamentaux de la facilitation

1. L'adoption d'une méthode appropriée et fiable pour solutionner le problème ou répondre à la question soulevée.
2. La collaboration. Il vous faut rassembler des personnes compétentes et vous assurer qu'elles soient dans un état d'esprit adéquat pour collaborer de façon productive.
3. L'introduction d'un certain degré de défi, pour vous assurer que les opinions, les conclusions et les décisions sont bien scrutées avant d'être entérinées.
4. La proposition d'idées, afin de relancer le processus lorsqu'il y a un manque d'inspiration.

1. La méthode

Au départ, vous devez choisir une méthode appropriée à la résolution du problème ou de l'enjeu en question. En prenant la responsabilité de déterminer comment un travail sera accompli, vous permettrez aux membres de votre équipe de centrer leur attention sur ce qui doit être fait.

Le fait d'omettre de choisir une telle méthode est souvent lourd de conséquences. Vous pourriez perdre un temps précieux en débats sur la façon d'accomplir le travail, et les frictions entre les participants pourraient entraîner un ralentissement de la marche du projet. Pis encore, vos employés pourraient se mettre à abattre leurs tâches à l'aveuglette, ce qui vous conduirait directement à l'impasse.

La méthode pour laquelle vous optez doit comprendre un ensemble d'étapes logiques concernant la résolution de problèmes ou la prise de décisions. Elle doit être adaptée à votre situation et peut être influencée par les normes ou les pratiques qui ont cours dans votre domaine. Par-dessus tout, elle doit être simple et conviviale.

Pour choisir le bon processus, vous devez vous poser quelques questions.

- Ma méthode est-elle adaptée au traitement des problèmes et des enjeux en question ? Voyez à ce qu'elle soit personnalisée, afin que vous puissiez atteindre vos objectifs. Vérifiez-en les différentes étapes avec un collègue.
- Considérant le nombre de personnes engagées, mon approche est-elle adéquate ? Vérifiez s'il s'agit d'un grand groupe ou d'une petite équipe.
- Est-il nécessaire d'affecter les participants à des tâches précises ? Vous devez avoir confiance en eux, alors sondez-les.
- Les choses pourraient-elles mal tourner ? Assurez-vous d'avoir un plan de secours, sinon vous risquez de vous casser la figure.
- Le processus est-il simple et convivial ? Inutile de choisir une technique requérant un diplôme spécialisé.

Les réponses à ces questions vous aideront à préciser votre approche (ou à la changer si vous nourrissez des doutes quant à son bien-fondé).

2. La collaboration

Lorsque vous aurez choisi la méthode de travail des gens de votre groupe, réfléchissez à ce que vous pouvez faire pour assurer une collaboration constructive au sein de celui-ci. La clé repose généralement sur l'engagement actif de tout un chacun et sur la coopération. Il est important d'établir des relations immédiates entre les membres de l'équipe, sinon le processus sera ardu.

Il n'existe pas de formules toutes faites pour vous assurer que les choses seront faciles dès le début. En effet, les variables de chaque projet sont uniques. Cependant, certaines mesures pratiques valent la peine d'être prises en considération : elles augmenteront vos chances de mener des séances de discussion productives.

Comment améliorer vos séances de discussion

- Invitez les bonnes personnes. Vous avez besoin de gens qui ont les aptitudes et l'expérience requises. Vous devez également considérer leur personnalité. La facilité de communication, l'ouverture d'esprit et l'enthousiasme sont aussi importants que les bonnes idées.
- Choisissez bien vos techniques de facilitation. Sélectionnez des méthodes adaptées à votre matériel et à vos participants. Par exemple, si vous devez composer avec un enjeu contesté, réduisez la tension en optant pour une technique qui fait réfléchir les gens de façon factuelle et logique.
- Détendez et intéressez les gens d'entrée de jeu. Une activité bien choisie est une excellente façon de mettre les participants à l'aise et de les faire entrer en relation. Faites en sorte que les personnes se parlent, réfléchissent et rient.
- Encouragez la participation de tous dès le départ. Attention à ceux qui ne veulent pas prendre part aux débats. Trouvez des façons de montrer que les opinions de tous vous importent. Rassurez ceux qui sont gênés de prendre la parole et affirmez qu'il n'y a pas de question idiote.

Un dernier conseil : ne sous-estimez jamais le pouvoir du plaisir ! Sachez rendre vos séances intéressantes, voire amusantes, sans tomber dans la frivolité. Vous savez d'expérience que l'efficacité des gens augmente quand ils travaillent à une chose qui les intéresse. C'est particulièrement vrai lorsque des processus créatifs sont en cause. Après tout, il est difficile d'être inspiré lorsqu'on tente de réprimer un bâillement.

3. L'introduction d'un certain degré de défi

Lorsque les gens commencent à travailler ensemble et ont le vent dans les voiles, ils courent le risque d'être trop concentrés et de se créer des œillères. Ils ne voient alors plus les autres possibilités, particulièrement si de fortes personnalités dominent la scène. Un chef de projet astucieux compensera le tout en introduisant un certain défi de temps à autre.

Il est important que vous utilisiez votre rôle de facilitateur pour vous assurer que les idées et les décisions proposées résistent à un examen minutieux. Vous devez procéder de façon constructive, afin de préserver la bonne volonté des participants. Lorsqu'ils constateront que vous êtes là pour les aider, ils seront enclins à coopérer.

Vous encouragerez la réflexion chez vos collègues en leur posant quelques questions ouvertes bien choisies. Ainsi, vous les pousserez à examiner les problèmes ou les décisions sous un angle nouveau. Suggérez-leur d'analyser les inconvénients et les avantages de chaque option, puis d'imaginer des solutions de rechange, même si votre première idée semble bonne. Insistez pour que votre équipe jette sur la question un regard différent du vôtre.

En introduisant un certain degré de défi dans votre processus de facilitation, vous mettrez à l'épreuve la résilience des idées mises de l'avant. Il est préférable d'explorer lorsque les défauts sont faciles à corriger.

Les vérités de Barker et Cole

Lorsqu'un participant affirme vouloir « jouer l'avocat du diable », cela signifie généralement qu'il est en désaccord avec ce qui est avancé, mais qu'il n'a pas l'impression de pouvoir le dire à voix haute.

4. L'importance des nouvelles idées

La plupart du temps, la facilitation consiste à gérer le processus et à laisser les participants accomplir le sale boulot. Cependant, dans certaines situations, vous devrez retrousser vos manches et contribuer directement au débat, par exemple :

- si la discussion a besoin d'être relancée ou si elle est complexe et requiert des défis initiaux ;
- si le processus créatif s'enlise ou risque de dévier de son cours.

Parfois, vous devrez préparer du matériel pour provoquer la discussion : les gens trouvent plus facile de partir d'une idée que de zéro, même si celle-ci n'est pas géniale. Il est important de présenter ce matériel comme un point de départ pour la discussion plutôt que comme un fait accompli. Ainsi, la motivation des participants sera au rendez-vous.

Malheureusement, il n'est pas toujours possible de préparer le matériel à l'avance. Si vous avez l'impression de vous diriger vers une impasse, employez les techniques suivantes.

- Présentez les choses sous un angle nouveau. Stimulez la discussion en amenant les gens à poser un regard neuf sur la situation.
- Proposez un nouveau sujet. Laissez de côté la discussion en cours ; vous y reviendrez plus tard, si nécessaire, lorsque les esprits seront plus dispos.
- Marquez des pauses. Il faut environ 10 minutes pour faire le plein d'énergie. Les processus créatifs sont souvent intenses, et votre équipe aura besoin de se refaire des forces.
- Ne vous acharnez pas. Quand le jeu n'en vaut pas la chandelle, sachez passer à autre chose.

Des techniques de facilitation pour toutes les occasions

Comme nous l'avons vu, il existe des lignes directrices en ce qui concerne la facilitation. Il y a également plusieurs techniques pratiques qui s'adressent aux chefs de projet. Quelle que soit votre intention, certains outils vous faciliteront la vie, et vous n'aurez même pas besoin d'être membre en règle du syndicat des facilitateurs pour les employer !

Les techniques suivantes, qui sont à la fois simples, efficaces et polyvalentes, sont les plus couramment utilisées.

- La séance de remue-méninges : on emploie cette technique populaire pour générer des idées par la mise en commun des talents et des expériences des membres d'un groupe.
- La prise de décisions ciblées : il s'agit d'une façon d'obtenir des décisions par consensus lorsqu'il y a plusieurs options.
- L'analyse des sources : cette méthode permet de découvrir les causes sous-jacentes d'une situation.

Ces techniques servent dans les **3 situations** soulignées précédemment : la conception d'idées, la recherche d'un terrain d'entente et la résolution de problèmes. Nous vous expliquerons comment vous pouvez y avoir recours dans chacun de ces scénarios. Cependant, vous vous rendrez rapidement compte que leur application est vaste et que ces méthodes peuvent être combinées de toutes sortes de façons.

1. La conception d'idées

Le père de la technique du remue-méninges, le directeur publicitaire Alex Osborn, est célèbre pour avoir déclaré : « Il est plus facile de dompter une idée folle que de donner vie à une idée sans âme. » Voilà le principe fondateur du remue-méninges.

Le but de cette technique est de générer des tonnes d'idées avec lesquelles jongler ; au départ, on met l'accent sur la quantité plutôt que sur la qualité. L'objectif est de faire participer tout le monde. Cela encourage les membres des équipes à s'appuyer les uns sur les autres.

La séance de remue-méninges est une méthode géniale lorsqu'on a besoin de traiter un grand nombre d'idées dans un laps de temps restreint. Elle est aussi efficace dans les petites équipes qu'au sein des grands groupes.

Les 5 étapes de la séance de remue-méninges

1. Définissez clairement le problème qui est en jeu. Exemple : « Comment pouvons-nous réduire notre budget de construction de 20 % ? »
2. Demandez aux participants d'exprimer leurs idées. Elles sont toutes les bienvenues, même celles qui sont tirées par les cheveux.
3. Notez toutes les idées. À ce stade, ne discutez pas de leur valeur, ne les évaluez pas et n'éliminez-en aucune.
4. Encouragez les participants à s'inspirer des idées des autres.
5. Poursuivez jusqu'à épuisement des idées.

La séance de remue-méninges est, sans aucun doute, la technique de facilitation la plus répandue et la plus mal utilisée. L'erreur la plus fréquente est de permettre la discussion et l'évaluation des idées dès qu'elles sont formulées. Cela nuit à la fluidité du processus. La réussite de cette technique repose en partie sur l'inspiration émanant des idées des autres, souvent par le processus de libre association. Il est donc primordial de s'abstenir de discuter au début de toute séance de remue-méninges.

Il existe une variante de la technique traditionnelle : vous pouvez demander aux participants de noter leurs idées sur des papillons adhésifs. Lorsque tout le monde a fini, collez les papillons au mur en regroupant les idées par thèmes. En adoptant cette approche, vous éviterez les débats préalables, et le groupe ne se lancera pas sur une piste déterminée d'avance.

Le remue-méninges vise la suggestion d'idées, pas leur analyse. En conséquence, à la suite d'une séance, vous devez employer une technique qui permet d'organiser et d'évaluer les idées mises de l'avant.

2. La recherche d'un terrain d'entente

Il peut être laborieux et chronophage d'amener des participants à prendre une décision lorsque divers facteurs doivent être considérés. Cette situation est particulièrement vraie lorsque les avantages et les inconvénients s'équivalent, ou lorsque les gens sont retranchés dans leurs positions et que la tension monte.

Même un gestionnaire brillant rencontrera ce genre de situation en cours de projet. Il n'y a rien d'inquiétant là-dedans ; en fait, c'est si votre équipe est toujours d'accord sur tout que vous devriez vous en faire ! En effet, les débats sains mènent généralement à des consensus. Cependant, parfois, la discussion languit. Il est alors temps d'adopter une approche objective et systématique touchant la prise de décisions, de manière à aboutir à une entente. Notre technique préférée est, de loin, celle dite de la prise de décisions ciblées. Elle est efficace et facile à appliquer.

Les 7 étapes de la prise de décisions ciblées

1. Précisez la nature des décisions à prendre. Exemple : « Quelle sorte de dispositif de chauffage devrait-on installer ? »
2. Définissez et décrivez les diverses options.
3. Entendez-vous sur les critères de comparaison des options, puis sur la pondération. Exemple : les coûts d'utilisation recevront une cote trois fois plus élevée que celle des délais de livraison.
4. Déterminez une plage de pointage numérique simple pour chaque critère. Exemple : une échelle de 1 à 10, où 1 est le score le plus faible, et 10, le plus élevé.
5. Demandez aux participants de noter chacun des critères pour chacune des options. Assurez-vous que leurs pointages sont conséquents.

6. Pour chaque critère, multipliez le pointage du groupe par le coefficient. Additionnez tous les scores pour calculer le pointage de chaque option.
7. Classez les options selon leur pointage. Utilisez cet ordre comme base d'entente.

L'avantage de cette technique est qu'elle ramène la prise de décisions à une suite d'étapes simples et logiques. Ainsi, les participants évitent de discuter en termes vagues et émotifs de ce qui est bon ou mauvais. Les débats n'ont lieu que si les critères doivent être précisés ou si le pointage doit être ajusté. Il peut être fort utile de procéder à de tels ajustements, mais veillez à ce qu'ils ne poussent pas les membres de votre équipe à déterminer le résultat d'avance !

Ainsi, la prise de décisions ciblées débouche sur un consensus par étapes. D'abord, les participants s'entendent sur les facteurs les plus importants pour la prise de décisions, puis sur chaque notation. Personne ne peut rejeter une option bien notée ou inciter le groupe à choisir celle qui a obtenu le pointage le plus bas.

Les conseils de Barker et Cole

Quand vous tentez d'arriver à un consensus, ne choisissez pas automatiquement l'option qui obtient le meilleur pointage. Examinez les résultats de l'exercice et discutez de ce qui est sous-jacent aux scores avant de prendre une décision définitive.

3. La résolution de problèmes

Il n'y a que trois certitudes dans la vie : la mort, les impôts et les problèmes au cours des projets. N'en doutez pas, le vôtre sera truffé de dilemmes… Cela dit, rappelez-vous que la plus grande difficulté, c'est qu'il est facile de sauter aux conclusions. Il vous arrivera sûrement de tenter de régler ce qui semble être un problème, pour

vous rendre compte que ce n'en est pas vraiment un et que vous vous préoccupez des traces d'eau au plafond alors qu'il y a un trou béant dans la toiture.

L'analyse des sources est une façon efficace d'aller au cœur du problème. Elle permet de distinguer les causes des symptômes. C'est important pour la réussite à long terme car, en tant que chef de projet avisé, vous préférez traiter les enjeux à la source que de vous rabattre sur des solutions temporaires. Sous certaines de ses formes, cette technique s'avère fort complexe, mais nous préconisons une approche simple fondée sur la question « pourquoi ? ».

Les 8 étapes de l'analyse des sources

1. Produisez un énoncé décrivant le problème en question. Exemple : « La peinture du plafond de la chambre s'écaille. » Notez-le sur un tableau.
2. Demandez aux participants pourquoi ce problème est survenu. Encouragez-les à se centrer sur les causes immédiates.
3. Inscrivez leurs réponses sur le tableau, sous l'énoncé principal.
4. Pour chacune de ces affirmations, posez la question « pourquoi ? ».
5. Ajoutez chaque réponse sous l'énoncé correspondant.
6. Répétez le processus.
7. Arrêtez lorsque les causes deviennent répétitives ou qu'elles sont des faits acceptés. Exemple : « … parce que la maison a 100 ans. »
8. Demandez aux participants d'examiner les sources sous-jacentes et de s'entendre sur celles qui devraient être des priorités.

Pour que cette technique soit couronnée de succès, il est essentiel de rédiger, avant toute autre chose, un énoncé de problème décrivant exactement l'enjeu en question. Cet énoncé devrait être factuel, objectif et dépourvu d'allusions aux causes sous-jacentes.

Cette méthode permet de repérer les causes d'un problème. Il revient ensuite à l'équipe de choisir la façon la plus efficace et la plus économique d'aller de l'avant. La plupart du temps, la solution réside dans le traitement des causes. Cependant, il arrive que cela soit plus coûteux que le traitement des symptômes. Il faut donc être pragmatique : peut-être suffit-il de remplacer quelques tuiles plutôt que de refaire la toiture en entier !

Des méthodes complémentaires

Les techniques décrites ci-dessus constituent une excellente base de traitement pour ce qui est des situations les plus courantes. Nous les apprécions particulièrement pour deux raisons : elles sont complémentaires et elles se combinent aisément.

En effet, il ne vous sera pas toujours possible de vous limiter à une technique. Vous devrez parfois les combiner, par exemple si les gens ont des opinions divergentes quant à l'adoption d'une idée nouvelle. Dans un tel cas, il vous faudra trouver un terrain d'entente. En d'autres occasions, votre équipe devra résoudre un problème dont elle aura identifié les causes à la source, mais auquel elle sera incapable de trouver une solution. À ce moment-là, vous n'aurez d'autre choix que d'organiser une séance de remue-méninges pour dégager des idées inédites.

Un exemple de combinaison de techniques de facilitation

Vous découvrez que les coûts de votre projet de construction dépassent largement le budget prévu et que la situation risque d'empirer. Votre équipe doit aller à la source du problème et trouver un moyen de le résoudre.

Vous lancez le bal par l'analyse des sources, afin de circonscrire les facteurs ayant contribué à cette erreur de calcul. Ayant compris les origines du problème, vous procédez à une séance de remue-méninges pour trouver une façon d'entamer un revirement de situation. Une fois que votre équipe et vous avez déterminé quelles sont

les meilleures suggestions, vous utilisez la technique de la prise de décisions ciblées pour préciser les deux ou trois idées qui feront l'objet de l'évaluation finale.

Cette combinaison de techniques est une bonne méthode pour obtenir un consensus. Elle est structurée et susceptible de produire le résultat escompté.

Après un certain temps, vous vous mettrez à utiliser fréquemment ces techniques, parfois même instinctivement. Lorsque vous serez à l'aise avec vos préférées, vous arriverez facilement à en maîtriser d'autres.

En résumé

Grâce à la facilitation, vous rendrez votre projet créatif, vous prendrez des décisions en temps opportun et vous surmonterez les embûches au besoin. Ce phénomène est au cœur de la gestion infaillible, car les aptitudes à la facilitation sont essentielles pour mener un projet à bien. Elles sont également précieuses lorsque la tension monte et que vous devez encourager la collaboration au sein de votre équipe.

Dans toute situation, il y a des règles à respecter. D'abord, réunissez les bonnes personnes et dotez-les d'une méthode de travail adéquate. Ensuite, assurez-vous qu'elles participent toutes à l'entreprise, pas seulement celles qui parlent fort. Lorsque votre équipe travaille d'arrache-pied, aidez-la à tirer les bonnes conclusions et à prendre des décisions réfléchies. Soyez prêt à lui fournir de l'inspiration et à lui donner une longueur d'avance au besoin.

Si vous maîtrisez les techniques du remue-méninges, de la prise de décisions ciblées et de l'analyse des sources, vous disposerez d'outils pratiques à employer dans toute situation de projet. Faites preuve de créativité en les combinant, en les adaptant et en les assortissant de techniques qui fonctionnent pour vous.

Votre aptitude à la facilitation vous permettra d'optimiser le travail collaboratif et de maîtriser des techniques relatives à la gestion des personnes difficiles. Alors, même si la facilitation ne fait pas officiellement partie de vos tâches, assurez-vous que vous en connaissez les principes.

Le mot de la fin sur les aptitudes à la facilitation

- Vous êtes déjà à mi-chemin de la réussite lorsque vous fournissez une méthode adéquate aux membres de votre équipe.
- Ne partez jamais sans votre coffre à outils de techniques de facilitation simples et efficaces.
- Ce n'est pas un crime de vouloir que le travail collaboratif soit amusant et intéressant ! Commencez vos séances par une activité stimulante.
- Cherchez des occasions de mettre à profit vos aptitudes à la facilitation. L'expérience n'a pas sa pareille.
- Rappelez-vous : un bon chef de projet est un bon facilitateur.

CHAPITRE 9

La mise à profit des leçons

Apprendre de ses erreurs

> *Vous devez apprendre des erreurs des autres. Vous ne vivrez pas assez longtemps pour les faire toutes vous-même.*

Sam Levenson (1911-1980)

Introduction

La meilleure façon d'éviter les erreurs est d'agir le moins possible ou de vous en tenir rigoureusement à ce qui a été éprouvé. Cependant, ni l'une ni l'autre de ces options n'est réaliste pour un chef de projet, quoique nous ayons connu au fil des ans des personnes qui les ont testées.

En réalisant un projet créatif, vous commettrez inévitablement des erreurs. Une fois que vous aurez accepté ce constat, vous verrez que la gestion de projet ne consiste pas à contourner les écueils à tout prix, mais plutôt à en tirer des leçons et à éviter de répéter vos erreurs. Un chef de projet futé ira même plus loin : il tentera d'apprendre à partir des maladresses des autres.

Il est bon de garder à l'esprit que ce qui fonctionne bien est source de leçons. En ce sens, vous devez circonscrire les pratiques efficaces et, lorsque c'est possible, en faire la promotion et les employer. En tant que chef de projet, il vous faut avoir recours aux idées et aux techniques utilisées dans le contexte de projets antérieurs. Cela fait partie de vos leçons, même si vous ne le reconnaîtrez pas toujours.

Malheureusement, les résultats de nombreuses leçons se retrouvent sur des tablettes cybernétiques, à accumuler de la poussière électronique. Il s'agit là d'une perte de temps et d'énergie, sans oublier le coût des erreurs commises à l'origine. Par conséquent, bien que la circonscription des leçons soit une étape importante, la valeur de ces dernières repose sur ce que vous en faites. Le rendement du capital investi ne sera au rendez-vous que lorsque vous saurez éviter la plupart des erreurs et tirer des leçons adéquates de celles que vous aurez commises ou que d'autres auront faites avant vous.

Dans ce chapitre, nous explorerons diverses manières de tirer des leçons de votre projet. Nous examinerons également l'étape ultime de la mise en pratique de ces enseignements.

Comment bousiller vos leçons

- Concentrez-vous sur les erreurs. Repérez et culpabilisez les responsables.
- Critiquez tout le monde. Montrez à celui qui commet une faute qu'il ne s'en sortira pas à bon compte, même s'il a fait de bons coups précédemment.
- Décrivez l'erreur commise avec force détails. N'en tirez pas des conclusions plus larges, qui permettraient peut-être de relativiser son importance.
- Affirmez que rien ne remplace la quantité et qu'il faut mentionner toutes les maladresses, même les plus bénignes.
- Utilisez les leçons pour régler des vendettas de longue date et pour soulager votre rancune.
- Présentez à tous votre rapport sur les leçons et nommez publiquement vos plus grands ennemis, particulièrement en présence de votre patron.

Des attentes réalistes

En général, les organisations ne sont pas très habiles en matière de traitement des leçons. D'un projet à un autre, elles répètent leurs erreurs. Souvent, elles omettent de s'appuyer sur les bonnes pratiques des autres. Bref, elles semblent rébarbatives à l'idée de tirer des leçons des expériences antérieures.

De fait, nombre d'entreprises négligent l'analyse des améliorations possibles ou des réussites reproductibles. Elles considèrent ces activités comme improductives et mettent l'accent sur l'accomplissement du travail en cours.

Cela dit, certaines organisations encouragent la rétention des leçons. Hélas, elles échouent souvent à l'étape suivante : la diffusion du message et l'application des notions apprises à de nouveaux contextes. Certains croient que leur expérience est si unique qu'il est impensable de la transposer, d'autres ne savent pas apprécier le potentiel inestimable qui est à leur portée.

Quelle que soit la culture dominante, vous devriez, en tant que chef de projet, savoir qu'il vaut toujours la peine de retenir des leçons. Il y a fort à apprendre de vos projets et de ceux des autres. Vous pouvez mettre bien des notions en application immédiatement ou, du moins, les emmagasiner jusqu'au prochain projet.

Bref, les chefs de projet talentueux sont réalistes : ils savent qu'ils ne peuvent changer le monde, mais qu'ils peuvent piger dans un puits d'expériences pour apporter des améliorations importantes à leurs modèles de gestion.

Ce qui ne devrait pas arriver à un chef de projet (et pourtant…)

Une organisation avait mis en place un programme ambitieux. Dans ce contexte, elle venait de lancer un ensemble de projets. Les gestionnaires de ces projets se sont vite rendu compte qu'ils avaient résolu bon nombre de problèmes que ceux qui les suivraient rencontreraient. En conséquence, ils ont décidé de partager leur expérience avec ces derniers et les ont conviés à une présentation sur les leçons. Aucun des invités n'y est venu... Apparemment, ils étaient trop occupés à tenter de livrer leurs produits. Durant la deuxième partie du programme, on a donc répété certaines des erreurs qui avaient été faites auparavant.

Il peut être frustrant de constater que les autres refusent de tirer profit de votre expérience. Cependant, vous avez fait tout ce que vous pouviez. C'est la vie.

Quoi qu'il arrive, il y aura toujours des occasions où vos leçons influenceront le travail des autres. Parfois, vous aurez décidé que c'est assez important pour faire des efforts supplémentaires, parfois vous aurez simplement été chanceux. Cependant, ne vous faites pas de faux espoirs ; cela ne se produira pas très souvent.

La création d'un environnement d'apprentissage

Pour que les leçons soient retenues, vous devez au départ créer un environnement de projet où les erreurs sont admises, où tout le monde est prêt à assumer ses responsabilités et à réparer les pots cassés sans trop faire d'histoires. Le même principe s'applique aux situations où tout va bien. Arrangez-vous pour que les trucs et les conseils soient partagés, pour promouvoir une culture ouverte et honnête, fondée sur la confiance et le respect mutuel. C'est un ingrédient essentiel pour tirer le meilleur de votre équipe.

Cet aspect de la culture de projet est important pour une autre raison : si les gens n'ont pas l'impression d'avoir le droit de s'exprimer, vous apprendrez trop tard qu'il y a un problème. Dès lors, celui-ci sera plus difficile à régler, et votre plan risque de battre de l'aile. Pis encore, votre équipe pourrait gaspiller un temps précieux à tenter de camoufler ses erreurs, temps qui aurait pu servir à corriger le problème.

Par ailleurs, vous devriez encourager tous ceux qui sont engagés dans le projet à contribuer aux leçons, pas seulement le personnel clé. Par exemple, les acteurs secondaires sont souvent en mesure de porter un regard plus averti sur la situation que ceux qui sont au cœur de celle-ci. Chaque personne a une vision différente de ce qui se produit et des leçons qui devraient en être tirées. Alors, si vous voulez avoir un portrait d'ensemble, vous aurez besoin de la rétroaction de chacun des membres de votre équipe. Il est bon de demander aussi leur avis à vos clients et à vos fournisseurs.

La promotion de la culture d'apprentissage

- Donnez l'exemple. Reconnaissez ouvertement vos fautes et insistez sur ce que l'expérience vous a appris.
- Encouragez l'honnêteté et l'ouverture. Réagissez de façon constructive lorsque les membres de votre équipe admettent leurs erreurs. Concentrez-vous sur la résolution du problème, puis tirez-en des leçons sans jeter le blâme sur le « coupable ».
- Ne manquez jamais une occasion d'exprimer votre philosophie. Expliquez à vos troupes que les erreurs ne sont pas la fin du monde et que ce qui est important est d'en tirer des enseignements.
- Faites la promotion de l'aspect positif des leçons. Mettez l'accent sur leur côté pratique en disant qu'elles permettent d'éviter de refaire les erreurs. Insistez également sur les bons coups à répéter.
- Assurez-vous d'avoir des contacts informels avec les membres de votre équipe. Certaines de vos meilleures idées émergeront des conversations de couloir.
- N'utilisez jamais les leçons pour jeter le blâme sur les autres. Vous ne devriez pas vous en servir pour vous venger en douce.

Le meilleur moment pour apprendre des leçons

En général, les équipes font l'effort de retenir des leçons juste avant la conclusion formelle du projet. Il serait injuste de dire qu'il s'agit là d'une dernière tentative pour sauver le projet, mais cela explique un peu pourquoi tant de rapports potentiellement utiles sont oubliés.

En tant que gestionnaire visant l'excellence, vous ne devriez pas attendre la fin d'un projet pour en prendre le pouls. Il vous faut considérer toutes les occasions d'apprentissage. Ainsi, vous vous donnez la chance de faire les ajustements nécessaires en ce qui concerne la façon de mener votre entreprise à terme. Cela peut également vous aider à régler un problème avec précision, selon vos critères, plutôt que d'être forcé de prendre un virage important en réaction à une crise.

Comme vous êtes fort occupé, il est normal que vous ne soyez pas très réceptif aux leçons. Au moins, soyez prêt à analyser les événements qui suivent un modèle familier, habituellement négatif : un de vos fournisseurs livre régulièrement la marchandise avec quelques jours de retard, un des participants à vos réunions annule sans cesse à la dernière minute, etc. La situation n'est pas un problème en soi, mais elle pourrait avoir des causes sous-jacentes que vous devriez démêler et résoudre à votre avantage.

Il est bon de tirer des enseignements des choses qui vont terriblement mal ou de celles qui vont extrêmement bien. Vous serez indemnisé au centuple si la leçon est immédiatement applicable ; sinon, elle servira éventuellement.

Les conseils de Barker et Cole

N'attendez pas la fin de votre projet pour regrouper vos leçons dans un registre. Commencez à les consigner dès le premier jour.

Comme nous venons de le voir, il est important de tirer parti des leçons dès qu'elles se présentent, mais il est également bon de tenir compte des étapes de révision établies et formelles suivantes.

Les étapes de révision recommandées

1. Au début du projet : examinez ce qui a été appris au cours de projets précédents et tirez-en des leçons avec votre équipe. Décidez de la manière dont ces leçons seront mises en application.
2. Au début d'une nouvelle phase du projet : analysez ce qui a été appris au cours des étapes antérieures du projet. Précisez vos besoins afin de tirer profit de cette expérience.
3. Juste avant l'achèvement du projet : évaluez ce que votre équipe et vous avez appris. Il sera probablement trop tard pour appliquer ces enseignements au projet actuel, mais vos entreprises futures en profiteront.

Ces examens vous fourniront des repères rapides et donneront le ton à votre projet. Votre équipe comprendra que l'analyse des leçons vous tient à cœur.

Finalement, accordez de l'importance aux leçons en toutes circonstances, pas seulement quand vous avez un peu de temps libre. Lorsque les choses ne tournent pas rond et que vous êtes sous tension, il est naturel de vouloir reléguer les leçons au bas de la liste des priorités. Cependant, dans les faits, il s'agit probablement de la meilleure période pour prendre du recul et pour réfléchir à ce que vous pourriez faire différemment.

Les vérités de Barker et Cole

Le regroupement des leçons à la fin du projet ne portera pas immédiatement ses fruits, mais vous fournira des enseignements précieux pour vos prochaines entreprises. Il s'agit d'un investissement à long terme.

L'art de retenir une leçon

Même si vous jouissez d'une culture ouverte et si l'importance des leçons est évidente pour tous les membres de votre équipe, vous n'en entendrez pas nécessairement parler. En effet, vos troupes seront concentrées sur les objectifs de livraison. Il vous incombera de puiser à même l'expérience et le savoir de votre équipe, et de vous assurer que les leçons sont retenues.

Un autre de vos objectifs devrait être de faire en sorte que seules les leçons pertinentes soient retenues. N'acceptez pas tout d'emblée. Les situations de projet ne sont généralement pas aussi nettes qu'elles le paraissent, même lorsqu'il semble y avoir consensus au sein de l'équipe.

La plupart de vos contributeurs n'ont qu'une information partielle au sujet de ce qui se produit. Ils vous serviront une variété d'opinions à ce propos, allant des symptômes superficiels aux causes

profondes. Plusieurs auront déjà adopté un point de vue ferme sur les leçons à tirer ; certains auront même décidé, par défaut, de rejeter le blâme sur autrui.

L'art de retenir une leçon repose sur une vision équilibrée des événements et sur la circonscription des occasions d'amélioration fondamentales sous-jacentes.

Les principes de base

Il existe plusieurs façons de regrouper des leçons : ateliers, conversations informelles dans les couloirs, etc. Le dénominateur commun de ces méthodes est le suivant : les gens démêlent les enseignements en fonction de leurs expériences. Par conséquent, certains principes s'appliquent à toutes les situations.

Le regroupement des leçons en 5 étapes

1. Choisissez vos participants. Voyez qui est le mieux placé pour regrouper les leçons. Assurez-vous d'obtenir un équilibre d'ensemble et de disposer de participants à l'esprit ouvert.
2. Confirmez le public cible. Établissez clairement à qui s'adressent les leçons. Si la portée de ces dernières dépasse le cadre de votre équipe, tenez compte de leur influence potentielle et de la manière de les présenter.
3. Circonscrivez vos réussites et vos échecs. Analysez objectivement ce qui a bien fonctionné et ce qui aurait pu être mieux accompli.
4. Définissez les leçons à retenir. Explorez les causes qui ont été déterminantes pour le cours des événements. Prenez du recul, puis entendez-vous avec les membres de votre équipe au sujet de ce que vous feriez de nouveau et de ce que vous ne referiez pas.
5. Documentez les leçons que vous avez tirées de votre expérience. Résumez et notez ce que vous avez appris. Veillez à ce que ceux qui contribuent à votre entreprise soient d'accord avec vos formulations.

Au cours du processus de précision des leçons, vous pourriez avoir à composer avec les émotions des membres de votre équipe. Il vous sera difficile de progresser si vous laissez celles-ci prendre le dessus ou si vos troupes hésitent à aller au-delà de leurs premières impressions. Vous devrez notamment contrer leur tendance naturelle à chercher des réponses simples, acceptables et conformes aux idées préconçues. Par exemple, il se pourrait que les membres de votre groupe attribuent la responsabilité des difficultés du projet au… chef de projet, en l'occurrence vous. Pensez-y !

Que vous animiez un atelier formel ou une rencontre informelle, il est essentiel que vous suiviez un processus logique et objectif en matière de leçons. À ce titre, les techniques de facilitation vues au chapitre 8 ont une valeur inestimable. Celle du remue-méninges pourra servir à dresser une liste de ce qui a bien fonctionné et de ce qui a mal été. Ensuite, grâce à l'analyse des sources, vous serez en mesure de délimiter les enjeux sous-jacents aux symptômes de surface. Finalement, la prise de décisions ciblées pourra s'avérer un outil de choix pour épurer l'ensemble des leçons, afin que vous gardiez seulement celles qui importent le plus. À l'aide de ces méthodes, votre équipe et vous pourrez travailler de manière objective et tendre vers des résultats reflétant ce qui doit être retenu.

Les techniques informelles

Les séances de leçons retenues ne requièrent ni beaucoup d'effort ni beaucoup d'organisation. Utilisez des techniques informelles : grâce à elles, vous obtiendrez de bons résultats et serez plus susceptibles d'aller au cœur des choses. Les rencontres formelles sont efficaces pour les groupes mais, dans ce genre de contexte, certaines personnes hésitent à s'exprimer.

Selon nous, il est profitable d'utiliser l'approche décrite plus haut pour regrouper les leçons à la fin du projet ou à toute autre étape formelle du processus. Le reste du temps, vous pouvez vous contenter de techniques informelles.

Les techniques informelles

- Les trois grands conseils. Lorsque vous rencontrez pour la première fois une personne qui s'engagera dans votre projet, demandez-lui quels trois conseils principaux elle donnerait dans le contexte de ce dernier. C'est particulièrement utile pour rassembler des idées en début de projet ou de phase.
- Le premier sondage par courriel. Choisissez quelques individus qui sont bien placés pour définir les leçons à retenir. Demandez-leur par courriel ce sur quoi le projet devrait se concentrer davantage et ce qui devrait être accompli différemment. Vous pouvez avoir recours à cette technique à tout moment en cours de projet.
- La séance de bavardage. Organisez une rencontre informelle avec une ou deux personnes dont l'opinion vous importe, dans un environnement détendu. Ces tête-à-tête constituent des occasions en or pour aborder des sujets délicats ou pour obtenir des points de vue véritablement sincères.
- Les leçons des fournisseurs. Demandez à vos fournisseurs ce qui cloche le plus souvent dans les projets qu'ils ont connus. Interrogez-les à propos de ce que vous devriez faire différemment pour éviter les embûches. Cette technique est particulièrement utile lorsque vous comptez mettre une nouvelle section de travail sur pied.

Tout chef de projet avisé devrait adopter régulièrement ces méthodes simples et économiques, qui peuvent s'employer au quotidien et qui sont moins rébarbatives que le processus formel de regroupement des leçons décrit plus haut.

Nous vous suggérons de consigner les leçons dans un registre au fur et à mesure qu'elles surviennent. Vous devriez noter suffisamment d'information pour vous souvenir de ce qui est arrivé et pour imaginer ce que vous feriez différemment si la situation se représentait. À mesure que ce registre prendra de l'ampleur, il vous prodiguera de précieux conseils pour votre usage personnel et bon nombre d'idées à présenter à votre équipe au cours de séances formelles.

Les séances formelles

Malgré les avantages des techniques informelles, vous devriez procéder à l'examen traditionnel des leçons retenues à la fin de chaque étape formelle. Si vous êtes en mesure de réunir, en ces occasions, un échantillon représentatif des gens qui participent au projet, vous pourrez inspirer les autres, qui livreront alors la marchandise. En fait, il n'y a pas de meilleure façon d'aller à l'essentiel pour déterminer, d'une part, ce qui a bien fonctionné, et, d'autre part, ce qui pourrait être amélioré.

En raison de la diversité des gens et des opinions, il est important de bien vous préparer à ces rencontres. Si ces dernières manquent d'ordre, les participants ne seront pas capables de proposer des idées constructives pour votre projet.

En plus de maîtriser les techniques de facilitation évoquées plus haut, vous devez proposer quelques sujets qui encourageront les discussions fructueuses. Nos **2 thèmes** favoris sont, à juste titre, employés par un grand nombre de personnes. Ils sont complémentaires et offrent la possibilité de changer de perspective si les idées ne sont pas au rendez-vous.

1. Le projet : les gens, les processus, les outils, la qualité, les ressources, les échéanciers.
2. Les phases du projet : le point de départ, les exigences, la conception, la construction, le point d'arrivée.

Ces thèmes sont également utiles pour donner du corps aux leçons que votre équipe et vous aurez retenues.

La description des leçons

Même si vous avez accompli un travail extraordinaire au moment de regrouper les leçons, le succès de leur diffusion dépend en bonne partie de la façon dont vous les articulez. Vous devez prodiguer à votre public des conseils faciles à comprendre et à mettre en pratique.

Voici les **3 règles d'or** en matière de rédaction de leçons.

1. Les leçons doivent inclure des conseils précis, réalistes et pratiques.
2. Elles doivent déboucher sur des recommandations de mesures positives.
3. Elles doivent être dénuées de toute référence à des personnes.

Vous devez veiller à ce que vos leçons soient brèves et centrées et à ce qu'elles n'immergent pas vos auditeurs sous l'information. Si celle-ci est trop touffue, votre public pourrait bien ne rien retenir de ce que vous avez dit. En fait, il se souviendra bien mieux d'une seule leçon que d'une liste en comprenant une centaine. Pour obtenir un effet optimal, vous devriez en exposer de 10 à 20. Concentrez-vous sur les plus importantes.

Idéalement, vous ferez un mélange judicieux de diverses sortes de leçons. Certaines seront simples et directement applicables ; d'autres demanderont un effort, mais offriront un excellent rendement. Certaines auront des effets à court terme ; d'autres auront des répercussions permanentes. Si vous ne disposez pas de ce genre de combinaison, revoyez vos données afin de vous assurer que vous n'avez rien négligé d'important.

Même si vous ne prévoyez pas diffuser vos leçons à grande échelle, prenez le temps de bien les documenter. L'effort en vaudra la chandelle, car vos descriptions précises stimuleront votre réflexion. Votre équipe et vous serez mieux armés pour profiter de vos expériences.

La réutilisation et la transmission des leçons

Les organisations ne sont pas très habiles en matière de rétention des leçons, car les gens ne sont pas doués pour écouter des conseils, particulièrement si ces derniers viennent de pairs. En conséquence, même si vous êtes certain de pouvoir servir d'excellentes leçons à vos vis-à-vis, soyez réaliste à propos de ce que vous aimeriez accomplir. Même les chefs de projet brillants doivent se contenter de succès sporadiques quand vient le temps de transmettre des leçons.

Si vous vous contentez de faire parvenir à vos collègues des leçons assorties d'une note amicale leur rappelant de profiter de votre expérience, le tout sera reçu avec indifférence. Peut-être même les contrarierez-vous. En effet, ils pourraient se demander : « Qui est l'idiot qui cherche à me dire comment faire mon travail ? »

Les conseils de Barker et Cole

Adoptez une approche opportuniste dans le contexte de la diffusion de vos leçons. Il est plus facile d'offrir un conseil si vous remarquez qu'un chef de projet a du mal à composer avec une situation que vous avez déjà rencontrée.

Charité bien ordonnée commence par soi-même

Les chefs de projet ne sont pas évalués selon leur capacité à donner des leçons. Pour la réussite de votre carrière, il est beaucoup plus important que vos leçons se reflètent dans l'amélioration de vos méthodes de gestion de projet.

L'erreur la plus fréquente que font les gestionnaires est de ne pas réfléchir suffisamment aux leçons en début de projet. C'est comme le jour de la marmotte : les projets sont entrepris sans qu'on tienne compte des fautes précédentes ou des bons conseils. Pourtant, c'est en début de projet que le savoir acquis à la dure est le plus utile. En conséquence, dès le départ, réunissez votre équipe pour une journée dédiée à l'exploration des leçons et à leur intégration dans le projet.

Un des plus grands défis de tout chef de projet est de garder la quête de leçons à l'ordre du jour. Adoptez cette pratique : vous en tirerez des avantages immédiats, et cela deviendra une seconde nature. Au fil du temps, vous apporterez des ajustements à votre façon d'opérer en fonction de votre expérience.

La quête de leçons au quotidien peut prendre plusieurs formes. Notre conseil est le suivant : liez cette pratique à la gestion des risques et des enjeux. Ainsi, vous réfléchirez doublement à ce qui a

pu clocher ou mal tourner. Il vous sera alors facile de considérer ce que vous pourriez faire différemment la prochaine fois ou de noter les pratiques qui vous ont permis de surmonter un obstacle.

Les grands pièges à éviter

Le regroupement des leçons devrait être une expérience positive. Cependant, s'il est trop centré sur les possibilités d'amélioration, la morosité risque de s'installer à demeure. Votre équipe pourrait devenir obsédée par l'analyse des problèmes d'un projet et avoir l'impression que tout a été de travers. Même une entreprise couronnée de succès peut être mise en pièces au cours d'un atelier où vos troupes sont trop pressées de tirer des leçons de leur expérience. La victoire cède alors rapidement le pas à la défaite.

Pour éviter cela, il est essentiel de rappeler à tous que les leçons sont tantôt positives, tantôt négatives. Veillez à ce que les membres de votre groupe s'intéressent souvent à leurs bons coups. Pour détendre l'atmosphère, vous pouvez, dès le début de la réunion, faire état de succès significatifs. Mentionnez aussi quelques expériences positives à la fin de la rencontre, histoire de terminer sur une bonne note. Cette réunion est peut-être la toute dernière de votre équipe de projet : lui laisser une impression positive peut s'avérer aussi important que de tirer des leçons de vos expériences.

Certains considèrent la définition des leçons comme une occasion de critiquer des personnes de manière à peine voilée, particulièrement si celles-ci viennent de l'extérieur. Ce procédé contreproductif devrait être évité à tout prix. Même si l'intention n'est pas mauvaise, il n'est pas utile de nommer des gens ou de mentionner des événements spécifiques. Au cours de l'exposition des leçons, il est essentiel de généraliser.

Pour ce faire, évitez de nommer les gens, puis précisez une mesure et centrez-vous sur ses causes (« il faut commander le matériel nécessaire bien à l'avance et organiser la livraison une semaine avant le début des travaux » convient infiniment mieux que « Marcel

Sans-Cervelle a oublié de commander les clous pour les charpentiers, et ils ont perdu une demi-journée à attendre une livraison urgente »).

Un dernier conseil : pour contourner les pièges, recherchez la qualité plutôt que la quantité. Un chef de projet brillant devrait tenter de retenir les enseignements les plus importants, ceux qui touchent le quotidien du projet. Si vous avez accumulé des leçons en cours de processus, triez-les avec votre équipe pour faire ressortir celles qui sont fondamentales. Si les leçons sont définies dans le cadre d'un atelier, sonnez l'arrêt lorsque vous sentez que vous atteignez le fond du baril.

En résumé

L'approche traditionnelle en matière de leçons peut vous sembler chronophage et futile. Nous sommes d'accord avec vous : le fait de souligner et de publiciser vos erreurs – et rien de plus – est au mieux inutile ; au pire, cela correspond à un suicide professionnel. Toutefois, lorsqu'elle est menée de façon judicieuse, la gestion de ce processus constitue un des meilleurs atouts du chef de projet.

D'abord, les leçons ne se rapportent pas seulement aux erreurs ; elles comprennent également les bons coups. Pour une raison ou pour une autre, les équipes de projet ont tendance à attirer l'attention sur leurs fautes, même triviales, mais hésitent à souligner leurs bonnes pratiques.

Ensuite, comme le regroupement des leçons requiert du temps et des ressources, vous devez les mettre à profit si vous voulez que l'exercice rapporte. En fait, le seul critère d'évaluation des leçons devrait être leur utilité. Peu importe la taille de votre rapport, c'est ce que vous en faites qui compte.

Enfin, pour que les leçons fleurissent, il faut que la culture de vos projets soit saine. Elle ne doit pas reposer sur le blâme, car les erreurs ne sont pas la fin du monde ; elle doit encourager l'innovation et les bonnes pratiques. Éloignez votre équipe de la vengeance et de l'autodestruction.

Bien des chefs de projet sont sceptiques quant à la valeur de la définition et de l'utilisation des leçons. Ils seraient surpris par le rendement de l'investissement qu'elles procurent. Réunissez votre équipe dès aujourd'hui et demandez à vos membres : « Que pourrions-nous faire mieux dès maintenant ? » Après cet exercice, vous n'aurez plus besoin d'être convaincu des avantages à long terme de l'analyse des leçons.

Le mot de la fin sur la mise à profit des leçons

- La peur, le blâme, la trahison et la dissimulation sont des « bloqueurs de leçons » qui mineront tous les aspects de votre projet.
- Ne tentez pas d'éviter les erreurs à tout prix. Assurez-vous simplement de ne pas les répéter.
- Réjouissez-vous ! Votre projet a connu son lot de bons coups, et ils sont tout aussi importants que les erreurs.
- N'oubliez pas : les petites leçons peuvent vous apporter autant que les grandes leçons.
- Ne vous concentrez pas seulement sur la transmission des leçons. Penchez-vous surtout sur leur mise en pratique.

CHAPITRE 10

Le parcours vers la gestion de projet infaillible

Tenez-vous prêt !

> *Seuls les idiots sont brillants au petit déjeuner.*

Oscar Wilde (1854-1900)

Qu'est-ce qui vous démarquera ?

Pour vous distinguer comme chef de projet, vous devez avoir une excellente compréhension des techniques de gestion, une aptitude à composer avec les gens et un engagement en ce qui concerne l'amélioration continue. Cette combinaison fera de vous un gestionnaire redoutable, qui livrera régulièrement la marchandise.

Par ailleurs, les chefs de projet rompus au métier préfèrent se spécialiser dans un domaine qu'ils connaissent bien, car leur expérience en la matière leur procure un avantage indéniable. Elle les aide à préparer leurs projets, à obtenir le respect de leurs équipes et à éviter les pièges du métier.

Nul besoin d'être un génie pour se démarquer en tant que chef de projet, mais il faut vous en tenir aux bonnes pratiques, bâtir des relations de travail de qualité et être prêt à tirer des leçons en cours de route.

Les chefs de projet qui se démarquent sont…

- … compétents en matière de gestion. Ils savent élaborer des plans crédibles et composer avec l'adversité de manière efficace. Ils gèrent bien les ressources et s'assurent que leurs livrables répondent aux exigences.
- … doués pour traiter avec les gens. Ils font preuve de leadership avec leurs équipes et facilitent la réussite au jour le jour. Aussi anodin que cela puisse paraître, ils savent animer des réunions et des ateliers de façon adéquate.
- … toujours prêts à apprendre. Ils reconnaissent qu'il y a sans cesse de la place pour l'amélioration. Ils s'inspirent de leurs expériences et de celles des autres pour parfaire leurs capacités.

Les bases de la réussite

Les chefs de projet soucieux de mener à bien leurs entreprises reconnaissent l'importance de la préparation. Cette attitude s'étend à tout ce qu'ils font ou disent, qu'il s'agisse de mettre en place des contingences pour traiter des risques importants ou de diffuser à l'avance un ordre du jour bien conçu pour une réunion.

Ils s'assurent que leurs projets ont de bons fondements, même s'ils doivent rapidement se pencher sur les choses sérieuses. C'est souvent plus facile à dire qu'à faire. Il faut une grande force de caractère pour bien se préparer lorsqu'on nous presse de passer à l'action.

Une partie essentielle du travail préparatoire est la précision des besoins du client. Si on n'y prend garde, des malentendus anodins peuvent engendrer de grands écarts au chapitre des attentes. Le chef de projet prévoyant fera dès le départ des efforts pour éviter de se retrouver avec une bombe à retardement entre les mains.

Les vérités de Barker et Cole

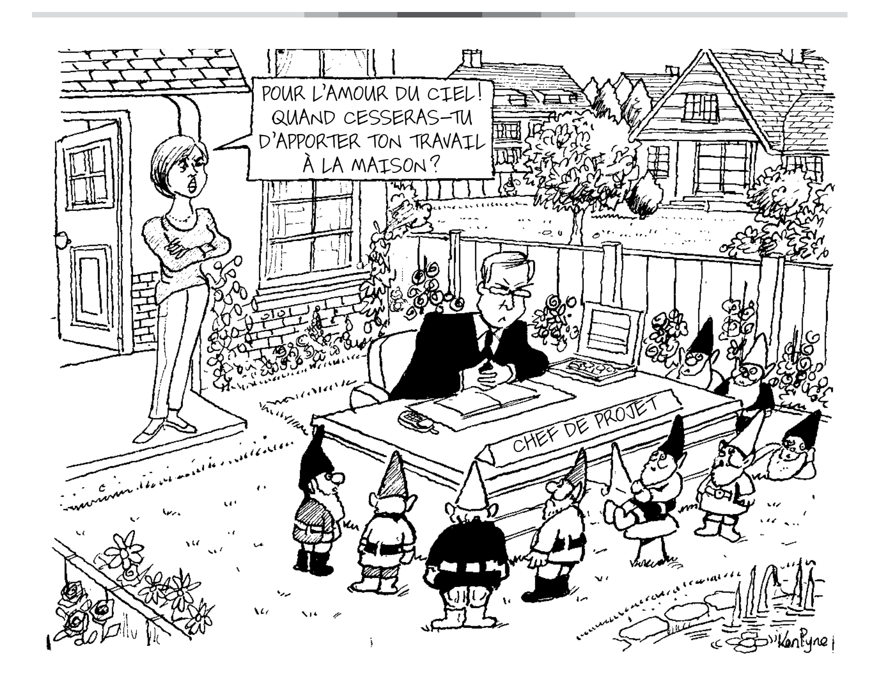
Les projets ne tournent pas au désastre quand ils touchent à leur terme, même si cela en a souvent l'apparence. La plupart du temps, les catastrophes sont induites par des événements qui sont survenus beaucoup plus tôt dans le processus.

L'acquisition de bonnes habitudes

La gestion de projet est une affaire de relations interpersonnelles. Les chefs de projet doivent savoir tirer le meilleur de leurs équipes et gagner la confiance des clients et des fournisseurs. Votre attitude et votre comportement joueront un rôle important dans votre réussite ou votre échec.

Les 7 bonnes habitudes que devrait prendre un chefs de projet

1. Concentrez-vous sur les solutions. Lorsque vous devez affronter un problème, ne paniquez pas. Comptez tranquillement jusqu'à 10, puis donnez la priorité à la quête d'une solution plutôt qu'à la recherche d'un coupable.
2. Consultez vos troupes tout en restant ferme. Faites participer votre équipe aux grandes décisions, mais soyez prêt à faire le choix final.
3. Demeurez centré sur le client en tout temps. Efforcez-vous de voir les choses à sa façon.
4. Concluez des contrats avantageux pour tous. Lorsque vous négociez une affaire, voyez à ce que tout le monde y gagne.
5. Tirez le meilleur de chacun. Ne négligez pas ceux qui semblent être moins efficaces que la moyenne et assurez-vous que vos grands joueurs ne se la coulent pas douce.
6. Cherchez sans cesse l'adaptation et l'évolution. Ne vous reposez pas sur vos lauriers. Soyez ouvert à ce qui peut être amélioré, même si tout va comme prévu.
7. Donnez l'exemple. Servez de modèle à vos troupes et travaillez aux normes que vous souhaitez leur imposer. C'est la meilleure façon de faire passer votre message.



Ces habitudes ne sont pas nécessairement faciles à acquérir. Pour certains chefs de projet, il semble tout à fait naturel de tirer le meilleur des gens ; pour d'autres, c'est difficile. Il leur faut travailler leur comportement jusqu'à ce que cela devienne un automatisme. Un fait demeure : pour être un excellent gestionnaire, on doit adopter une attitude confiante et gagnante.

La compétence sans la perfection

Vos normes sont sans doute plus élevées que ce qu'on attend de vous. Cependant, les chefs de projet expérimentés savent qu'il n'est pas réaliste de viser la perfection en tout temps.

D'abord, il n'y a tout simplement pas assez d'heures dans une journée pour rechercher sans cesse l'excellence. Ensuite, vous devez savoir quand tenir votre bout et quand accepter un compromis. Si vous ne faites pas de concessions, vous serez perçu comme inflexible et vous saboterez peut-être les relations de travail que vous tentez d'établir.

La clé de la réussite repose sur votre aptitude à reconnaître le moment où la poursuite de l'excellence donne le meilleur rendement de l'investissement. Par ailleurs, vous devez éviter d'adopter de mauvaises habitudes : si vous n'avez pas d'ordre du jour pour une réunion ou deux, on vous le pardonnera ; si vous n'en avez jamais, on ne vous respectera plus.

L'amélioration constante

Si vous voulez devenir un meilleur chef de projet, vous devez repérer vos faiblesses et chercher à les atténuer. Demandez leur opinion aux membres de votre équipe, à vos clients et à vos fournisseurs : y a-t-il de la place pour l'amélioration ? Faites-vous des choses contreproductives ? Posez les bonnes questions, même si cela peut blesser votre égo. Il suffit parfois d'une faiblesse pour entacher une réputation.

Soyez sans cesse en quête d'occasions susceptibles de faire fructifier votre expérience, utilisez vos projets pour améliorer vos techniques de gestion, ne ratez jamais une chance de mettre en pratique vos aptitudes relationnelles et, finalement, tenez compte de toutes les méthodes dont vous disposez pour parfaire vos compétences.

Des occasions de développement profitables

- Intéressez-vous aux projets qui vous encouragent à repousser vos limites. Si vous ne quittez pas votre zone de confort, vous apprendrez peu. Acceptez les projets difficiles : c'est une excellente façon de faire avancer votre carrière.
- Faites preuve d'initiative : informez-vous sur des sujets que vous connaissez peu. Il existe de la documentation sur à peu près tout, et il y a beaucoup de matériel offert gratuitement dans Internet.
- Adoptez un mentor. Si ce n'est pas possible, prêtez l'oreille aux conseils de vos amis experts et apprenez sur le terrain grâce aux gens d'expérience qui vous entourent.
- Suivez une formation formelle. Profitez de cette occasion pour consolider vos acquis. Vous tirerez avantage à la fois du matériel du cours et de la rencontre d'autres chefs de projet.

Vous commencez dans le domaine ? Vous cherchez à combler des lacunes sur le plan de vos aptitudes ? Ne vous attendez pas à devenir un chef de projet aguerri du jour au lendemain. Toutefois, que vous soyez novice ou expert, vous récolterez assez vite le fruit de vos efforts. Il existe plusieurs techniques que vous pouvez mettre en pratique pour obtenir des résultats rapides. Allez-y : faites quelque chose de concluant dès aujourd'hui !

Ce qui ne devrait pas arriver à un chef de projet (et pourtant…)

Au cours d'une réunion mondaine, la femme d'un chef de projet avait laissé entendre que son mari était incapable de décrocher de son travail. Il allait jusqu'à consigner les tâches ménagères sur des fiches, puis il les évaluait, les chiffrait et les classait selon un ordre de priorité établi. Lorsqu'il avait du temps libre, il choisissait certains de ces « dossiers » avec l'aide de sa femme, puis, une fois la tâche terminée, il en notait les coûts en temps et en argent et conservait le tout pour analyse ultérieure.

Ne cherchez pas à vous distinguer en tout et partout !

Remerciements

D’une certaine façon, le peaufinage des remerciements a été la partie la plus difficile de la rédaction de cet ouvrage. Tant de personnes ont contribué à ce livre de manière directe ou indirecte, parfois même sans le savoir ! Il est impossible de les nommer toutes, mais nous sommes persuadés qu’elles nous rappelleront que nous leur devons une consommation… ou plusieurs !

Nous aimerions d’abord remercier tous ceux avec qui nous avons travaillé au cours des dernières années. Non seulement nous ont-ils aidés à livrer des projets, mais ils ont aussi disséminé plusieurs de nos idées. Nous voulons également transmettre nos remerciements à ceux qui ont relu notre manuscrit. Leur rétroaction a été des plus utiles et nous a grandement encouragés. Nous sommes reconnaissants envers l’équipe de Pearson pour avoir donné vie à cet ouvrage : chacun des membres du groupe nous a fait sentir que ce projet était très important.

Par ailleurs, toutes sortes de gens ont eu un effet positif sur nous et ont subtilement influencé cet ouvrage : la famille, les amis, les collègues. Au fil des ans, ils nous ont aidés à garder une vue d’ensemble et ont tenté de nous empêcher de nous prendre trop au sérieux. Ce livre n’aurait notamment pu prendre forme sans le soutien de Rachel Stock, qui a rapidement reconnu le potentiel de notre travail préliminaire et qui a persuadé ses collègues de Pearson de financer l’ouvrage.

Finalement, nous tenons à remercier sincèrement Caroline et Louise pour leur tolérance sans faille et leur sens de l’humour. Elles nous ont soutenus sans se plaindre durant les nombreuses heures où nous écrivions les textes et où nous participions à des conférences téléphoniques interminables. Nous avons l’impression de leur devoir bien plus que quelques consommations !

Pour communiquer avec les auteurs :

- Stephen Barker – stephen.barker@barkerandcole.co.uk
- Rob Cole – rob.cole@barkerandcole.co.uk

Faites-nous part

de vos commentaires

Assurer la qualité de nos publications
est notre préoccupation numéro un.

N'hésitez pas à nous faire part de
vos commentaires et suggestions
ou à nous signaler toute erreur
ou omission en nous écrivant à :

livre@transcontinental.ca

Les éditeurs











Imprimé sur Rolland Enviro110, contenant
100% de fibres recyclées postconsommation,
certifié Éco-Logo, Procédé sans chlore, FSC
Recyclé et fabriqué à partir d'énergie biogaz.

GESTION DE PROJET INFAILLIBLE

Qu'on organise un événement d'envergure ou qu'on dirige une équipe de travail, la gestion de projet s'inscrit parfois dans un processus complexe. Entre la montée en flèche des coûts et le non-respect des échéanciers, il n'est pas toujours facile de rester concentré sur sa cible et sur les troupes qu'on mobilise.

Avec *Gestion de projet infaillible,* découvrez ce que les experts en gestion de projet savent, font et disent pour atteindre leurs objectifs. Comment lancer vos projets ? Quelle attitude adopter ? Quelles ressources impliquer ? Quels sont les éléments essentiels à considérer, les risques possibles ? Comment concevoir un calendrier réaliste ? Comment gagner du temps, économiser de l'argent ? Quelles bonnes habitudes prendre ?

Regorgeant de conseils judicieux et de vérités percutantes, ce guide explique comment assurer la réussite de tous vos projets. Des balbutiements du calendrier aux leçons à tirer de l'expérience, les auteurs listent également les pièges à éviter. Bref, ils proposent la méthode ultime qui permet de devenir un chef de projet hors pair.

Stephen Barker est consultant en gestion de projet depuis plus de 15 ans. Sa clientèle s'étend des jeunes entreprises de technologie aux grands ministères.

Rob Cole est consultant en gestion de projet depuis plus de 20 ans. Il s'occupe de projets de prestige et forme des consultants se spécialisant dans le dépannage de projet.

29,95 $

Rayons librairie **Gestion, affaires**

ISBN 978-2-89472-505-4

